

PRAXIS KOMMUNIKATION – Angewandte Psychologie in Coaching, Training und Beratung www.pkmagazin.de 1. Jahrgang Ausgabe 5 – Oktober 2015 10€ 19183 ISSN 2364-6802

# PRAXIS

5  
2015

# KOMMUNIKATION

ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE IN COACHING, TRAINING UND BERATUNG

## WIE LADE ICH DAS GLÜCK EIN?

Positive Psychologie und NLP



**Gregory Bateson** //

Eine Annäherung

**Kammerton A** //

Für „schwierige“ Teilnehmer

**25 Jahre deutsche Einheit** ///

Eine Ost- und eine Westsicht

Verlag

Junfermann

Erfolge bewegen.  
Blockaden lösen.  
Spitzenleistung erzielen.

DAS KURZZEIT-COACHING FÜR  
MANAGER, SPORTLER, KÜNSTLER UND  
ALLE PRÜFUNGSKANDIDATEN



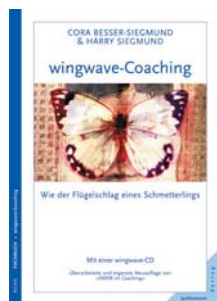
Coach finden oder Coach werden:  
[www.wingwave.com](http://www.wingwave.com)

Weltweit  
mehr als  
4.500  
Coaches

- Internationaler Coach-Finder
- Deutschsprachige und internationale Trainings
- Alle Infos zur Methode
- **Internationale Jahrestagung** vom 7.-9. November 2015 zum Thema: „**ABRA PALABRA – Sprache wirkt Wunder!**“

Aktuelle  
Ausbildungs-  
Termine  
auf  
Seite 75

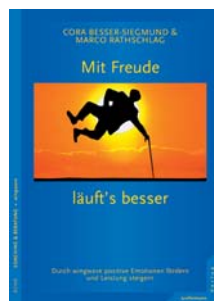
Für Interessierte: alle Veröffentlichungen zum Thema im Junfermann Verlag



€ 24,90  
ISBN 978-3-87387-758-0



€ 19,90  
ISBN 978-3-87387-733-7



€ 16,90  
ISBN 978-3-87387-956-0



€ 22,90  
ISBN 978-3-87387-683-5



€ 45,90  
ISBN 978-3-87387-759-7

Die wingwave-Coaching-Methode wurde vom Besser-Siegmund-Institut entwickelt.

○○○ BESSER  
○○○ SIEGMUND  
○○○ INSTITUT

info@besser-siegmund.de  
www.besser-siegmund.de  
www.wingwave.com



Das Besser-Siegmund-Institut ist zertifiziert nach DIN EN ISO 9001 für den Geltungsbereich: Durchführung und Konzeptionierung von Aus- und Fortbildungen und Individualcoaching



# GLÜCK UND WUT

Foto: Kairospress/Thomas Kretschel



Die Positive Psychologie wird zuweilen der Verdrängung beschuldigt. Sie blende das Negative im Leben aus. Gleichviel ob dieser Vorwurf berechtigt ist: Offenkundig gehört es zur mentalen Grundausstattung des Menschen, sich eher auf Fehler und Defizite zu konzentrieren, als auf jene Dinge, die ihm gelingen. Gebietet uns da nicht die humanistische Grundhaltung, den Fokus ein wenig zu verschieben und zu sagen: Hey, du da, Mensch! Schau mal auf das, was dir gelingt, was schon gut funktioniert. Schau gefälligst auf deine Stärken, das Positive an dir! Genau.

Es ist ja nicht so, dass die Positive Psychologie es erfunden hätte, den Fokus auf Zufriedenheit und Glück zu richten. Bereits vor ihrer Geburtsstunde auf dem Jahreskongress der Amerikanischen Psychologen-Vereinigung von 1998 hatten Forscher und Therapeuten die positiven Aspekte menschlichen Daseins zum Gegenstand ihrer Arbeit gemacht. Carl Rogers zum Beispiel und Abraham Maslow. Oder Viktor Frankl und Aaron Antonovsky. Und das Neurolinguistische Programmieren? Richtig. Mir erzählen Kollegen immer wieder, wie erleichtert sie

waren, als sie Vorgehensweisen des NLP kennenlernten. Ihre Klienten gelangten damit viel schneller als bisher zu ihren Ressourcen. Und verließen die Praxis in aufrechter Haltung statt mit verheulten Augen.

Natürlich: Wer mit Menschen arbeitet, sollte wissen, dass er deren Schmerz nicht einfach übergehen kann. Sondern im Gegenteil. Es gilt das Gegenteil in seiner Ganzheit zu erkennen und anzunehmen. Samt Angst, Scham, Ärger, Wut. Dafür plädiert übrigens einer der herausragendsten Vertreter der Positiven Psychologie, wie auf S. 32 dieser Ausgabe zu lesen ist. Es ist ein Lernprozess, und zwar ein gesellschaftlicher, wie wir gerade erfahren.

„Mitten unter uns gibt es auf einmal ziemlich viele Menschen, die überhaupt keine Lust mehr auf Gespräche und Kompromisse haben“, schrieb Elisabeth Raether in einem klugen Artikel über den Hass<sup>1</sup>. Die Positive Psychologie hat dazu etwas zu sagen. Es ist deren Verdienst, binnen Kurzem eine Menge Forschungsgelder erworben zu haben und nun eine komfortable wissenschaftliche Basis für die Veränderungsarbeit mit Menschen zu präsentieren. Davon können alle profitieren.

Und Sie dürfen gespannt sein auf diese Ausgabe von PRAXIS KOMMUNIKATION.

Ihre

Regine Rachow

## FACECOACH

Mensch mit einer hohen Kompetenz, die verbalen, körpersprachlichen, emotionalen und mikromischen Signale seines Gegenübers wahrzunehmen und prozessfördernd zu nutzen.

## FACECOACH

Der facecoach ist der Spezialist für die Arbeit mit microexpressions, Emotionen, Körpersprache und Physiognomik. Er wendet sein Wissen und Können an als Coach, Berater, Trainer, Therapeut, Arzt, Mediator, Kriminalbeamter, Pflegekraft, Verkäufer, Einkäufer ...

## FACECOACHING

Hinter die Maske gucken.  
Eine Spur finden.  
Erkennen, worum es wirklich geht.  
Themen *offensichtlich* machen.  
Schneller zum Ziel kommen.  
Echten Konsens finden.  
Auf den Punkt bringen.  
Haltung finden:  
Ich sehe dich!

## FACECOACH

Henning Olesen

- facecoach Ausbildungen
- Coaching (Einzel & Team)
- Workshops & Seminare



# IN DIESEM HEFT

05 | 2015

## TITEL

### 10 Formel für ein gelingendes Leben

Mehr als eine Happyologie: Über den aktuellen Zustand der Positiven Psychologie.

VON DANIELA BLICKHAN

### 16 Wo lang geht's zum Glück?

Wege gibt es viele. Und wer nach dem WIE der Veränderung fragt, findet Antwort beim NLP.

VON BERT FEUSTEL

### 20 Mit dem Herzen sehen

Wie der Emo-Code hilft, an der Grenze zwischen Leib und Seele sicher zu agieren.

VON FRANK GÖRMAR

### 24 Souvenirs vom Lebensweg

Die „Wand der erfüllten Lebensträume“. Ein Tool.

VON ROLF ROSENFELDT

### 28 Glück für drei Stunden

Perfektionismus und Positive Psychologie.

VON ROBERT HARINGSMA

### 32 Im Kontinuum der Emotionen

Eindrücke eines Workshops von Robert Biswas-Diener in Rosenheim. VON REGINE RACHOW

### 34 Immer hübsch implizit motiviert

Bericht von der Tagung SELF in Kiel.

VON ANTONIA KENNEL

## MARKT UND MENSCHEN

### 36 Vom Paria zum Musterschüler

Wie die Erkenntnisse des Neurobiologen Gerhard Roth die akademische Einschätzung des NLP verändern. VON ADRIAN SCHWEIZER

### 40 Der Unterschied, der den Unterschied macht

Über Gregory Bateson, Geburtshelfer und Kritiker des NLP. VON LUDGER BRÜNING

### 44 Fels in der Brandung

Neurolinguistisches Coaching – die Abkürzung zur Lösung.

VON CORA BESSER-SIEGMUND UND LOLA A. SIEGMUND



### 10 Formel für ein gelingendes Leben



### 20 Mit dem Herzen sehen



### 24 Souvenirs vom Lebensweg





62 Stein, Blatt, Fluss



70 Körper, Sinn und Emotionen

## THEMEN UND PRAXIS

### 48 Ignorieren, abschotten, ausgrenzen

25 JAHRE DEUTSCHE EINHEIT: Über das Scheitern von Unternehmen und das Scheitern der DDR.

VON E.-WERNER MÜLLER

### 52 Vielleicht in 130 Jahren

Thesen einer ostdeutschen Psychologin zu den Unterschieden zwischen Ost und West.

VON SYBILLE SAILER

### 56 Mein voller Ernst

Wege zu mehr Schlagfertigkeit führen über den inneren Zustand.

VON PETRA SCHÄCHTELE-PHILIPP

### 58 Für den Rest den Lebens

Die Lebensuhr: eine Methode zum Bilanzziehen in der Lebensmitte.

VON SUSANNE KUCKLEI

### 60 „Ein Retro sagt so was nicht!“

Gestalttherapie und der Umgang mit dem inneren und äußeren Widerstand.

VON ANTJE ABRAM

### 62 Stein, Blatt, Fluss

Und wie wir von ihnen auf das schließen können, was uns wichtig ist.

COACHING MIT DER NATUR.  
VON SUSI BAYER

## TIPPS UND TRICKS

### 66 Souverän im Kammerton A

NLP-Schule: Umgang mit „schwierigen“

Teilnehmern.

VON PETRA UND RALF DANNEMEYER

### 68 Von Ringen, Fallschirmen und Saunamänteln

Impro & NLP: Formate für das Reframing.

VON EVI ANDERSON-KRUG

### 70 Körper, Sinn und Emotionen

Alles Neuro? Von der Neurodidaktik lernen. Und von den alten Pädagogen.

VON FRANZ K. HÜTTER

### 72 Textcharts sind langweilig

In drei Schritten zu einer lebendigen Präsentation.

VON GERT SCHILLING

## SERVICE

03 Editorial

06 Whiteboard

07 Nachgefragt ...

08 News

76 Bücher

78 Trainerportraits

81 Seminarkalender

86 Vorschau

86 Impressum

ERHASCHT



Foto: Martin Brenner

„Lieber auf seinem eigenen Weg scheitern als auf der Hauptstraße in der grauen Masse verschwinden.“

Schriftsteller Benedict Wells (30, „Fast genial“, „Becks letzter Sommer“) zur Frage, welche Lebensregel er seinen Kindern weitergeben möchte. PHILOSOPHIE MAGAZIN August/September 2015



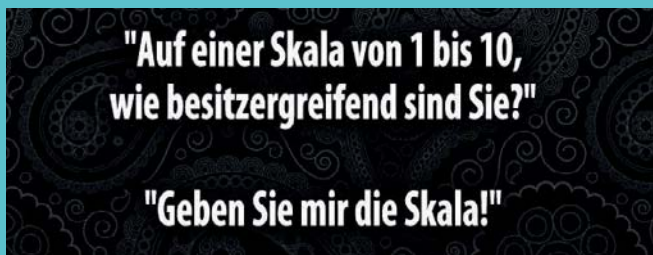
„Wenn genug Leute Quatsch machen, nennt man es einfach ...kultur.“

Leander Wattig, @leanderwattig



„In Princeton haben sie dreißig Jahre lang ein Institut gehabt, in dem versucht wurde zu zeigen, dass – in sehr großen Testreihen – Münzwürfe mit Gedanken beeinflussbar seien. Geringfügig, aber signifikant. Nach Millionen von Würfen wurde das Institut 2007 aufgelöst.“

Wolfgang Herrndorf, www.wolfgang-herrndorf.de



Gefunden bei SySt-Café



Foto: Gerd Seidel

„Es gibt ... verschiedene Suchtmittel, die da fast täglich injiziert werden und die es Politikern in der Regel nahezu unmöglich machen, selbst auszusteigen.“

Erwin Huber, einst CSU-Parteichef, über Macht, Ruhm und Anerkennung. Interview in DER SPIEGEL vom 1. August 2015

NOTIERT



Ortstermin

GFK vernetzen und weiterentwickeln

Wie finden TrainerInnen ihre Nische? Wie wird ihre besondere Qualität sichtbar? Das erfahren Weiterbildner auf dem Kongress für GFK-Trainerinnen und Trainer am 21. und 22. November in der Rheinischen Fachhochschule Köln. Es geht u.a. um GFK in Verbindung mit anderen Methoden und auf der Podiumsdiskussion um die Frage, wie die GFK in Gesellschaft und Unternehmen noch besser landen kann. Anmeldung unter: <http://black-sheep.events/trainerkongress/anmeldung.php>.



Ortstermin

Achtung Frühbucher

Ein Kongress zum Thema "Coaching heute: Zwischen Königsweg und Irrweg" findet 25. und 26. Februar 2016 in Erding statt. Veranstalter ist die Hochschule für Angewandtes Management. Der Fokus liegt auf den digitalen Medien, es gibt wie stets Live-Coachings, aktuelle Trends und berühmte Experten von Asgodom bis Treibel zu erleben. Frühbucher bekommen bis zum 6. Dezember 2015 Rabatt. [www.coaching-kongress.com/anmeldung/](http://www.coaching-kongress.com/anmeldung/)



## GELESEN



## Fibel für alle

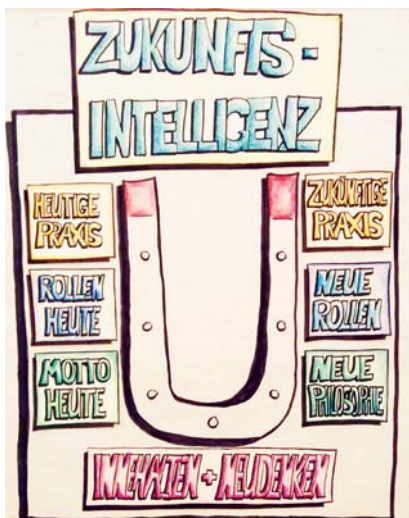
„Objektivität“, zitiert Bernhard Pörksen Heinz von Foerster, „ist die Wahnvorstellung, Beobachtungen könnten ohne Beobachter gemacht werden.“ Der Autor zieht gegen den Wahrheits- und Objektivitätsanspruch des Journalismus zu Felde und verordnet der Branche den Konstruktivismus als „nützliches Irritationsprogramm“. Und weil, wie ich meine, auch der Rest der Welt gern eigene Perspektiven zur Objektivität erhebt und sich dabei beim Kernwortschatz eines erhabenen Realismus bedient, erkläre ich Pörksens Buch als Fibel für alle. Mich berührt das Plädoyer des Autors für eine „konstruktivistisch geprägte Art zuzuhö-

ren“: Es ist gleichgültig, „ob das, was der andere sagt, mit den eigenen Gedanken übereinstimmt“. Es geht darum, „in einem Akt nicht-egozentrischer Aufmerksamkeit“ herauszufinden, „in welchem Bereich das, was der andere sagt, gültig ist“. Kommt uns das bekannt vor? Ja. Und was hindert uns es umzusetzen?

Regine Rachow ◀

► Bernhard Pörksen: Die Beobachtung des Beobachters. Eine Erkenntnistheorie der Journalistik. Carl-Auer, 2015 | 36,- €

## GESEHEN



## Trainer im U-Prozess

Das Chart zum U-Prozess („Theorie U“ von Otto Scharmer) sah ich in diesem Jahr bei Evelyne Maaß und Karsten Ritschl in einem ihrer ersten Webinare. Es ging um unsere Rolle als Trainer und wie diese Rolle sich – auch aufgrund der wachsenden technischen Affinität junger Menschen – ändern wird. Evelyne und Karsten nutzen das „U“ oft in Changeprozessen mit Teams und Unternehmen. Es hilft Vorbehalte vor dem Neuen abzubauen, indem wir würdigen, was wir heute tun. Und wie wir es tun. Was davon möchten wir behalten, was lassen wir los? Und was wäre unsere schönste

Vision davon, wie – in unserem Falle – Lernen künftig geschieht? Kreativität entsteht dort, wo wir am untersten Punkt des „U“ unsere Unsicherheit und auch „Leere“ zulassen. Und dann den Raum betreten, in dem das Neue entstehen kann.

Regine Rachow ◀

## NACHGEFRAGT



Sebastian  
Mauritz  
Göttingen  
Vorstandsmitglied  
des DVNLP

Ihr Verband tagt zur **Positiven Psychologie**. Und gerade erschüttern Wut und Hass die Zivilgesellschaft. Wie erleben Sie das?

Mir begegnen jeden Tag starke Emotionen. Wichtig ist immer, das isolierte Destruktive und negativ Erlebte mit Ressourcen zu verbinden. Dafür braucht es menschlichen Kontakt – dann kann jedes Trauma heilen.

Worüber werden Sie selbst wütend?

Was mich wirklich ärgert sind „richtig und falsch“-Denken sowie starre Generalisierungen im Sinne von „die sind so und so“. Die Folgen sehen wir jeden Tag im alltäglichen Leben.

Und was tun Sie dann?

Ich versuche „Marketing“ für Unterschiedsbildung und vielfältige Perspektiven zu machen. Meine Lieblingslösungen heißen Flexibilität, das Denken in Auswirkungen und das Verschwinden des Problems.

## EIGENES FLIPCHART AN DIE REDAKTION SCHICKEN?

Einfach melden unter: 0 38 60-50 28 66

## TRENNUNGSVERHALTEN BEI PAAREN //

## Das Leben als Ehefrau

Ehescheidungen gehen meist von der Frau aus. Anders bei unverheirateten Paaren: Da äußern Männer und Frauen gleichermaßen den Wunsch, sich zu trennen. Das ergab eine amerikanische Studie, die auf der Jahrestagung der *American Sociological Association* in Chicago präsentiert wurde. Offenbar liegen die Gründe dafür, dass Frauen häufiger als Männer die Scheidung verlangen, nicht an der Paarbeziehung an sich, sondern an den Veränderungen, die das Leben als Ehefrau mit sich bringt. Den Befragungen zufolge verschlechtert sich die Lebensqualität für die Frau nach der Eheschließung eher als für den Mann. Zwischen 2009 und 2015 wurden 2262 Menschen im Alter von 19 bis 94 Jahren mehrfach zu ihren Beziehungen befragt. Autor der Studie ist Michael Rosenfeld von der Stanford University. RED ◀

► Wissenschaft aktuell

## PRÜFUNG PSYCHOLOGISCHER STUDIEN //

## Keine klaren Ergebnisse

Ein Team um den Psychologen Brian Nosek von der University of Virginia hat erstmals 100 psychologische Studien nachgestellt, deren Ergebnisse seit 2008 in drei hochkarätigen Fachzeitschriften erschienen waren. In der Mehrzahl konnten diese Replikationen die Resultate der Originalstudien nicht bestätigen. An dem Großprojekt, das so erstmals stattfand, beteiligten sich seit 2011 mehr als 270 Forscher auf fünf Kontinenten. Während 97 Prozent der Originalstudien zu klaren Ergebnissen kamen, ergaben die Wiederholungen nur in 36 Prozent der Studien Klarheit. Dies müsse nicht unbedingt heißen, dass die Originalarbeiten falsch sind, schreiben die Forscher in *Science*. Wiederholungsstudien könnten auch durch Zufälle oder sonstige Einflüsse andere Ergebnisse haben. Insgesamt ließen sich vor allem überraschende Befunde nicht replizieren. RED ◀

► Spiegel online/dpa



## LEUPHANA-STUDIE ZU MARKEN //

## Vertrauenswürdig, wohlgesonnen, stark

Menschen nehmen Markenzeichen offenkundig wie Gesichter wahr. Das belegt eine Studie von Wirtschaftspsychologen der Leuphana Universität Lüneburg. Rainer Höger und Anne Lange testeten dazu die Reaktionen von Probanden auf 16 bekannte Marken wie Coca Cola, Rolex, Porsche und Apple sowie auf 18 computergenerierte Gesichter – und zwar nach vorgegebenen Kategorien: darunter Vertrauenswürdigkeit, Fürsorglichkeit, Stärke oder Durchsetzungsvermögen. Die Untersuchungen zeigten, dass ein Großteil der Wahrnehmung durch zwei grundlegende Dimensionen bestimmt ist: zum einen eine allgemeine Bewertung, die besagt, wie vertrauenswürdig und dem Betrachter gegenüber wohlgesonnen Personen oder Marken eingeschätzt werden. Die andere Dimension betrifft den Eindruck von Stärke, genauer: der Fähigkeit, Absichten – seien sie gut oder schlecht – auch umzusetzen. RED ◀

► Henning Zuehlsdorff

## Heimliche Power-Pose

Ein aufrechter Stand, die Füße schulterbreit auseinander und Hände in die Hüften – eine solche offene, machtbewusste Haltung fünf Minuten vor einem wichtigen Gespräch lässt Menschen in Jobinterviews besser als andere abschneiden. Das ist das Ergebnis eines Teams um Sozialpsychologin Amy Cuddy (Harvard Business School). 61 Studenten beteiligten sich an ihrer Studie, eine Gruppe in dieser offenen, selbstbewussten Haltung, die andere Gruppe mit verschränkten Armen. Beide sollten überlegen, über welche ihrer Stärken sie in einem fünfminütigen Jobinterview berichten werden. Während des Gesprächs selbst konnten sich die Probanden beliebig positionieren. Dabei wurden sie gefilmt. Die Videos wurden nach verbaler und nonverbaler Überzeugungskraft bewertet. Probanden mit machtbewusstem Posing waren dabei erfolgreicher als die andere Gruppe. Sie wirkten vor allem nonverbal überzeugender. Jene Studenten, die vor dem Gespräch mit verschränkten Armen posierten, schnitten im Interview nonverbal schlechter ab und erhielten weniger Einstellungsempfehlungen. Auf die verbalen Aussagen im Interview hatte die vorher eingenommene Pose keinen Einfluss. Solch kurzes Macht-Posing könnte auch Kindern vor Klassenarbeiten helfen sowie Patienten mit Depressionen oder Sportlern bei Wettkämpfen, vermuten die Autoren.

► Amy J. C. Cuddy et al. (2015). Preparatory Power Posing Affects Nonverbal Presence and Job Interview Performance [Abstract]. *Journal of Applied Psychology*, 100 (4), 1286-1295.



## VORSTANDSVORSITZENDE // // // //

## Ehrgeizig, doch wenig kreativ

In einer Studie untersuchte Christian Mai von der German Graduate School of Management and Law die Persönlichkeitseigenschaften der Vorstandsvorsitzenden der 30 größten deutschen Unternehmen. Er nutzte dazu ein Fragen-Tool zu den Big Five: Neurotizismus, Extraversion, Offenheit für Neues (Kreativität!), Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit. Die anonymisierten Beschreibungen ließ er von 280 Probanden beurteilen. Und er zog Selbsteinschätzungen der Konzernlenker sowie Urteile von Arbeitskollegen hinzu. Im Ergebnis zeigte sich der vorherrschende Persönlichkeitstyp sehr gewissenhaft, ehrgeizig, zielstrebig, leistungsbezogen, dabei ausgeglichen, wenig anpassungsfähig und wenig offen für neue Erfahrungen.

Wirtschaftspsychologie aktuell ◀

## STUDIE ZU CROWDFUNDING // // //

## eBay für Ideen

Geldgeber beim Crowdfunding verlassen sich oft auf die Bewertungen anderer. Das erkannten Kerstin Wagner und Michael Beier von der HTW Chur in ihrer Studie zum Nutzerverhalten anhand von mehr als 10.000 Transaktionen in Crowdfunding-Kampagnen auf der Schweizer Plattform 100-days.net. Zahlungseingänge innerhalb der ersten fünf Tage zeigten sich als starker Indikator für den Erfolg nach 100 Tagen Kampagnenlaufzeit. Solche sozialen Mechanismen sind auch vom E-Commerce und von Online-Auktionen bekannt. Die Zahlungseingänge seien zu jeder Zeit sichtbar, und genau das führt zu dem „Herdenverhalten“. Wer Crowdfunding wirklich verstehen wolle, solle nicht an eine Finanzdienstleistung denken, sondern an „so etwas wie ein eBay für Ideen“.

Flurina Simeon ◀



## Spielen oder wachsen?

Äffchen, die viel und wild spielen, wachsen langsamer als ihre weniger verspielten Artgenossen. Das entdeckten Göttinger Anthropologen an jungen Assammakaken in ihrem natürlichen Lebensraum. Die Spielwütigen riskieren spätere Geschlechtsreife und weniger Nachwuchs, sind aber motorisch (Kampf und Flucht!) überlegen.

# 58 %

der Hochschulabsolventen seien einer Studie des Kienbaum Instituts ISM zufolge „Kariereorientierte“ und „Ambitionierte“ und zeigen sich offen gegenüber einer klassischen Karriere. Von wegen die Generation Y nehme lieber Auszeiten als befördert zu werden! Beteiligt waren 600 Absolventen unterschiedlicher Fachrichtungen.



WIE LADE ICH DAS GLÜCK EIN?

# FORMEL FÜR EIN GELINGENDES LEBEN

Warum die Positive Psychologie mehr ist als eine Happyologie.  
Über den aktuellen Zustand einer aufstrebenden Disziplin.



VON DANIELA BLICKHAN

Seit über 50 Jahren definiert die WHO Gesundheit als „Zustand des vollkommenen körperlichen, seelischen und sozialen Wohlbefindens und nicht die bloße Abwesenheit von Krankheit“<sup>1</sup>. Aus Erhebungen der letzten Jahre wird deutlich, dass Fehlzeiten aufgrund von psychischen Erkrankungen zunehmen.<sup>2</sup> Weltweit stehen heute Depressionen in Ländern mit mittlerem oder hohem Einkommen an erster Stelle der Krankheitslast.<sup>3</sup> Längst nicht alle Betroffenen bekommen angemessene Hilfe, und die Wartezeiten für einen Therapieplatz sind auch in wohlhabenden Ländern

lang. Außerdem garantiert eine Reduktion depressiver Symptome noch längst nicht Lebenszufriedenheit und Wohlbefinden.

Wenn wir heute über seelische Gesundheit sprechen, dann geht es vor allem um die Frage, wie mehr Menschen einen Zustand psychischen Wohlbefindens erreichen können. Das umfasst weit mehr als die bloße Abwesenheit seelischer Störungen, und genau hier setzt die Positive Psychologie an.

Martin Seligman und Ed Diener, namhafte US-amerikanische Psychologieprofessoren, forderten bereits vor der Jahrhundertwende eine Neuausrichtung der psychologischen Forschung und Anwendung. ▶

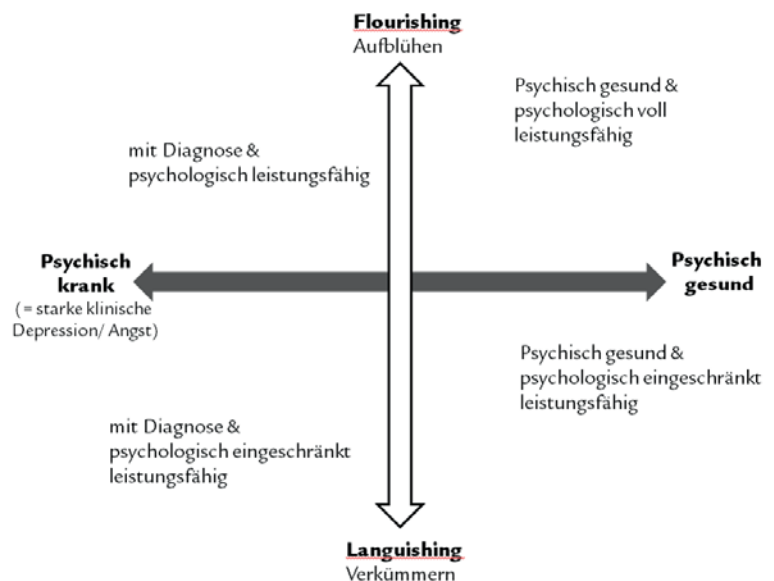


Abb.: Doppel-Kontinuum der geistigen Gesundheit (Keyes 2002, zitiert nach Blickhan)

- 1 Präambel der Verfassung der World Health Organization, beschlossen auf der International Health Conference, New York, 1946.
- 2 Vgl. dazu die Fehlzeiten-Reports des Wissenschaftlichen Instituts der AOK und der Universität Bielefeld (Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J., Meyer, M. [Hrsg.] [2015]).
- 3 Die Krankheitslast umfasst sowohl durch Tod verlorene Lebensjahre als auch krankheitsbedingt beeinträchtigte Lebensjahre. Vgl. die Studien der WHO von Mathers, Fat und Boerma (2008).



# Der Begriff Positive Psychologie stammt von Abraham Maslow.

Seligman charakterisierte die gängige psychologische Perspektive überspitzt als *victimology* („Opfer-Wissenschaft“), also eine Praxis, die die „Reparatur“ des Patienten in den Mittelpunkt stellt.

Als Martin Seligman 1998 zum Präsidenten der Amerikanischen Psychologen-Vereinigung APA gewählt wurde, forderte er in seiner Antrittsrede, dass sich die Psychologie auf ihr „Geburtsrecht“ besinnen und sich mit der Erforschung positiver Emotionen, positiver Eigenschaften und positiver Gemeinschaft befassen solle. Statt weiterhin primär auf Defizite und Krankheit zu blicken, sollten Psychologen sich darauf fokussieren herauszufinden, was das Leben lebenswert macht, und die Voraussetzungen für ein solches Leben schaffen. Seligman prägte damit die Positive Psychologie als neuen Forschungszweig der akademischen Psychologie.

### Die Wurzeln

Die Positive Psychologie wurde von ihren Begründern als Forschungsgebiet des glücklichen, erfüllten Lebens in die akademische Psychologie eingebracht. Christopher Peterson, der wegweisende Arbeiten im Bereich der *Charakterstärken* beigesteuert hat, nennt die Positive Psychologie „the study of what goes right in life, from birth to death and at all stops in between“.

Als empirische Wissenschaft startete die Positive Psychologie offiziell mit Se-

ligmans Ansprache im Jahr 1998, doch ihre Ursprünge lassen sich deutlich weiter zurückverfolgen bis zu antiken philosophischen Schriften von Aristoteles über Glück, Sinn, Tugend und Moral. Weiterhin kann Abraham Maslow als „Großvater der Positiven Psychologie“ bezeichnet werden, da er sowohl den Namen *Positive Psychologie* geprägt als auch wesentliche Grundprinzipien positiver menschlicher Entwicklung postuliert hat. Bereits 1954 überschrieb er das letzte Kapitel seines Buchs „Motivation und Persönlichkeit“ mit den Worten „Towards a Positive Psychology“. Seiner Ansicht nach müsse die Psychologie „keine Furcht haben vor den höheren Möglichkeiten der menschlichen Existenz“.

Carl Rogers kann als zweiter „Großvater“ betrachtet werden, da er den Menschen als prinzipiell positiv und entwicklungsfähig betrachtete. Sein Konzept der *fully functioning person*<sup>4</sup> beschreibt ein Kernkonzept der Positiven Psychologie und ist vergleichbar mit dem Begriff des Aufblühens („Flourishing“).

Manche Kritiker werfen der Positiven Psychologie vor, sie verkaufe gewissermaßen alten Wein in neuen Schläuchen, und beziehen sich dabei auf jene Ansätze der humanistischen Psychologie der 60er-Jahre, in denen viele Themen vorweggenommen wurden. Besonders in der amerikanischen Positiven Psychologie werden die Wurzeln weniger deutlich genannt; teilweise findet sogar eine explizite Abgrenzung

statt. Seligman beispielsweise unterscheidet die heutige empirische Positive Psychologie von der humanistischen Positiven Psychologie im Sinne von Rogers und Maslow. Er kritisiert, dass die humanistische Positive Psychologie ihre Theorien nicht auf eine klare empirische Basis gestellt hatte. Im europäischen Raum, speziell in England, wird jedoch die Vorarbeit von Rogers und Maslow ausdrücklich gewürdigt und auch in Forschung und Anwendung mit der Positiven Psychologie verbunden.<sup>5</sup>

### Die Ziele

Die Positive Psychologie befasst sich in Theorie und Forschung mit der Frage, was das Leben lebenswert macht. Sie geht von der Annahme aus, dass Menschen ein erfülltes Leben führen und ihrem Leben Sinn geben möchten; dass sie daran interessiert sind, ihre guten Seiten zu entwickeln und auf diese Weise sich selbst, aber auch die Gesellschaft als Ganzes voranzubringen.

Die Positive Psychologie möchte dazu beitragen, dass Menschen ihre Stärken erkennen und einsetzen, positive Gefühle erleben und dies für ein selbstverantwortliches Leben nutzen. Interventionen der Positiven Psychologie haben zum Ziel, das Wohlbefinden zu fördern und die persönlichen Ressourcen zu erweitern. Damit richtet sich die Positive Psychologie ausdrücklich nicht nur an Patienten mit



<sup>4</sup> „Fully functioning“ lässt sich nur schlecht direkt ins Deutsche übertragen, da hier das Wort „funktionieren“ einen negativen Beigeschmack hat. Fully functioning beschreibt volle psychische Leistungsfähigkeit, und zwar „Leistung“ im Sinne einer ganzheitlichen und persönlich sinnstiftenden Nutzung des eigenen Potenzials.

<sup>5</sup> Vgl. z.B. Joseph und Linley (2011).

psychischen Schwierigkeiten oder Störungen, sondern an alle Menschen.

Alltagssprachlich scheint die Bedeutung des Wortes *positiv* ganz einfach und leicht verständlich. Doch es macht Sinn, die verschiedenen Bedeutungen dieses Wortes einmal genauer zu betrachten. Das Wort *positiv* stammt aus dem Lateinischen (*positus*) und bedeutet dort zunächst *gesetzt* oder *gegeben*. Wenn wir im Alltag das Wort *positiv* gebrauchen, dann meinen wir damit meist etwas Gutes oder Vorteilhaftes.

Im sogenannten „positiven Denken“, das vor allem in der frühen US-amerikanischen Ratgeberliteratur zu finden ist, geht es um die Betonung des Guten und Wünschenswerten unter Vermeidung des Unangenehmen oder als hinderlich Wahrgenommenen. Hier wird also *positiv* mit *gut* gleichgesetzt.

### Abgrenzung

Die Positive Psychologie ist nicht mit dem sogenannten „positiven Denken“ gleichzusetzen. Dieses verfügt über keine wissenschaftliche Basis; die Positive Psychologie ist dagegen ein Gebiet der akademischen Psychologie und nutzt wissenschaftliche Methoden, um ihre Modelle und Interventionen zu validieren.

Die Positive Psychologie ist auch keinesfalls nur eine Psychologie des Erfreulichen, Wünschenswerten, Vergnüglichen; sie ist keine *Happyologie*. Autoren warnen davor zu Recht und wenden sich gegen eine Positive Psychologie, wenn diese im Sinne einer *Happyologie* das Negative ausblendet und das Positive überbetont. Menschliche Entwicklung sei ohne Leid und Belastung nicht möglich.<sup>6</sup>

Wer den Begriff der „Positiven Psychologie“ verwendet, sollte nie die Existenz einer „Negativen Psychologie“ implizieren oder die bestehende Psychologie als „negativ“ abwerten. Wer das gesamte

Spektrum der Bedeutungen des lateinischen Ursprungs kennt, weiß, dass etwas Positives nicht automatisch etwas Negatives impliziert.

### Kritik der Positiven Psychologie

An der Positiven Psychologie wurden zuweilen eine individualistische Sichtweise und die Fokussierung auf westliche Kulturwerte kritisiert. Es mag zutreffen, dass in den frühen Jahren viele Studien, vor allem in den USA, mit weißen, studentischen Versuchspersonen durchgeführt wurden, die keinen repräsentativen Querschnitt der (globalen) Gesellschaft abbilde-

Und auch an immer mehr deutschen Schulen gibt es ein Schulfach „Glück“. Die Positive Psychologie ist heute also als länderübergreifendes, psychologisches Fachgebiet anzusehen. England trägt speziell auf dem Feld qualitativer Forschung Wesentliches bei, und der deutschsprachige Raum ist bisher vor allem durch die Forscher der Universität Zürich um Professor Willibald Ruch vertreten. In Deutschland gibt es inzwischen einzelne Professoren an verschiedenen Universitäten, die im Bereich der Positiven Psychologie forschen, jedoch (noch) kein Zentrum mit so explizitem Forschungsschwerpunkt wie in der Schweiz.

## Schaut auch auf die negativen Emotionen!

### Positive Psychologie 2.0

Führende Experten der Positiven Psychologie, z.B. Paul Wong (2011), integrieren ausdrücklich auch negative Aspekte menschlicher Erfahrung und fordern ein umfassendes Verständnis dafür, wie sich positive<sup>7</sup> menschliche Entwicklung auch unter negativen Ausgangsbedingungen fördern lässt. Das wird heute als *Positive Psychologie 2.0* bezeichnet. Negative Gefühle wie Wut, Frustration, Schuld und Bedauern können zu positiver Veränderung motivieren. Außerdem bestehen viele menschliche Erfahrungen aus einer Mischung positiver und negativer Emotionen. Wong empfiehlt seine Positive Psychologie 2.0 ausdrücklich als Ergänzung zu Seligmans Definition des Forschungsgebietes, so wie dieser sie 1998 formuliert hatte. Er fordert eine neue Taxonomie der Positiven Psychologie, also eine Klassifikation, die gleichermaßen Nutzen und Risiken des Positiven und des Negativen umfassen soll. ▶

<sup>6</sup> Vgl. Barbara Helds Buch *The Tyranny of the Positive* (2002) oder Schmid (2012).

<sup>7</sup> Hier werden *positiv* und *negativ* im alltagssprachlichen Sinne verwendet, also im Sinne von *gut* und *schlecht*. Wong verwendet diese Begriffe auch in diesem Sinne.



# Für Sinn und Bedeutung nehmen Menschen auch Entbehrungen auf sich.

	Vorbedingungen	Anpassungsprozesse	Ergebnisse
<b>positiv</b>	gute Lebensbedingungen, gute Gesundheit, positive Einstellung, Ressourcen	Selbstbestimmung, angepasstes Coping, Verhaltensflexibilität, Zielerreichung	Wohlbefinden, Aktualisierung, Tugend, Nutzen für die Gesellschaft,
<b>negativ</b>	schlechte Lebensbedingungen, schlechte Gesundheit, negative Einstellung, Mangel an Ressourcen	Akzeptanz, Ausdauer, Transzendenz, Transformation	Weisheit, Bescheidenheit, Wachstum, Reife, Geduld, Glaube, Spiritualität

Genuss (pleasure) ↔ Sinn (meaning)  
Neuheit ↔ Vertrautheit

Abb.: Paul Wongs Taxonomie der Positiven Psychologie 2.0 (zitiert nach Wong 2011, S. 71, Übersetzung Daniela Blickhan)

Positive Voraussetzungen wie gute Lebensbedingungen, eine lebensbejahende Einstellung, stabile Gesundheit und andere persönliche Ressourcen ermöglichen selbstbestimmtes, flexibles Handeln. Dieses führt zu persönlichem Wohlbefinden, Wachstum (im Sinne der Selbstaktualisierung) und bringt die Entwicklung des Individuums, seines Umfeldes und damit auch der Gesellschaft voran.

Negative Bedingungen etwa im Lebensumfeld, negative Einstellungen, eingeschränkte Gesundheit und ein Mangel an Ressourcen führen psychisch nicht zwangsläufig in eine Abwärtsspirale weiteren Leidens. Die Positive Psychologie 2.0 untersucht, wie Belastung und Leid bewältigt werden und zu Akzeptanz, Ausdauer und Transformation, letztlich zu Geduld, Wachstum, Weisheit und Spiritualität führen kann.

## Das volle emotionale Spektrum

In ihrem kürzlich erschienenen Buch *The Upside of Your Dark Side* (Das Gute an deiner Schattenseite) argumentieren Todd Kashdan und Robert Biswas-Diener, beide Vertreter der jüngeren Generation Positiver Psychologen, dass Menschen nicht nur nach positiven Emotionen streben sollten, sondern auch nach *Ganzheit*. Auf Grundlage aktueller Forschungsergebnisse beschreiben sie den Nutzen negativer Emotionen. Kashdan und Biswas-Diener argumentieren überzeugend, dass Menschen, die ihr volles emotionales Spektrum nutzen können, gesünder und erfolgreicher sind. Ihr Konzept der *Ganzheit* beruht auf *psychischer Beweglichkeit* im emotionalen, sozialen und geistigen Sinn. Um dies in Coaching oder Selbstcoaching zu unterstützen, beschreiben die beiden zwei notwendige Dimensionen eines erfolgreichen und glücklichen Lebens:

Menschen suchen in ihrem Leben stets sowohl nach Genuss als auch nach Sinn, und zwar in einer guten Mischung aus neuen und vertrauten Erfahrungen. Kashdan und Biswas-Diener fordern dazu auf, die eigenen Gedanken und Gefühle weniger als Reaktionen auf äußere Umstände zu betrachten, sondern sie stattdessen als *Werkzeuge* zu sehen, die sich je nach den Erfordernissen der aktuellen Situation einsetzen lassen. „Einfach gesagt“, appellieren sie, „hören Sie auf, Ihre inneren Zustände als gut oder schlecht oder positiv oder negativ zu benennen, und beginnen Sie damit, sie als mehr oder weniger *nützlich* für eine bestimmte Situation zu betrachten.“<sup>8</sup>

Statt Genuss (kurzfristige Befriedigung) und Sinn (langfristige Werteorientierung) als Konkurrenten zu betrachten, sei es für die psychische Beweglichkeit wichtiger, sie als eine Einheit zu nehmen und beides zu verfolgen. Genuss wird eher kurzfristig gesucht, für Sinn und Bedeutung wählen Menschen meist eine längere Zeitperspektive und sind dafür auch bereit, Entbehrungen auf sich zu nehmen. Kashdan und Biswas-Diener gehen sogar so weit, eine Formel für diese Zusammenhänge zu nennen:

$$\frac{\text{Genuss}}{1\text{Stunde}} + \frac{\text{Wachstum} + \text{Opfer}}{1\text{Monat}} = \text{Ganzheit}$$

<sup>8</sup> Kashdan & Biswas-Diener (2014), S. 202, Übersetzung: Daniela Blickhan.



## Zertifizierte Ausbildung in Positiver Psychologie DACH-PP

Positive Psychologie ist ein aktueller Forschungsschwerpunkt der akademischen Psychologie. Ihr Ziel ist die Förderung von Lebenszufriedenheit, Wohlbefinden, Resilienz und persönlichen Stärken, um Menschen zu einem erfüllteren Leben zu verhelfen. Dies stärkt das „psychische Immunsystem“ und unterstützt bei der Vorbeugung von Burnout.

Das Inntal Institut bietet seit 2013 als erstes akkreditiertes Institut vom Deutschsprachigen Dachverband für Positive Psychologie zertifizierte Ausbildungen in Positiver Psychologie an. In dieser Ausbildung lernen Sie wesentliche Forschungsgrundlagen, Konzepte und Methoden der Positiven Psychologie kennen, die Sie in Coaching, Führung, Erziehung und Psychotherapie einsetzen können. Die Ausbildung unterstützt zusätzlich Ihre persönliche Lebenszufriedenheit und Wohlbefinden: Das zeigt eine wissenschaftliche Studie, in der wir Ausbildungskurse von 2013-2015 evaluiert haben. Kursorte und Termine auf [www.inntal-institut.de/pp](http://www.inntal-institut.de/pp)



## Zertifizierte Coachinausbildung DCV

In dieser Coachinausbildung verbinden wir den wissenschaftlich fundierten Ansatz der Positiven Psychologie mit systemischen Ansätzen und NLP als Grundlage für konstruktive Kommunikation und lösungsorientiertes Coaching. Die Ausbildung erweitert damit nicht nur Ihre professionelle Kompetenz, sondern kann Ihnen wertvolle Impulse für Ihre Work-Life-Balance und die langfristige Freude an der Tätigkeit als Coach geben.

Alle Inhalte sind im Rahmen der systemischen und der DVNLP-zertifizierten Coaching-Ausbildungen im Inntal Institut seit Jahren erprobt. Neu ist ihre Zusammenstellung in dieser Form, um eine wissenschaftlich fundierte und praxiserprobte Ausgangsbasis für künftige Coaches zu sichern, speziell auch für die Anwendung zur Resilienzsteigerung und Burnout-Prophylaxe.

In diese modular aufgebaute Ausbildung ist ein Einstieg laufend möglich. Kursorte und weitere Infos finden Sie unter [www.inntal-institut.de/dcv](http://www.inntal-institut.de/dcv)



INNTAL INSTITUT Dipl.-Psych. Claus und Daniela Blickhan, MSc | Astenweg 10 a | 83109 Großkarolinenfeld | Tel. 08031 50601 | [mail@inntal-institut.de](mailto:mail@inntal-institut.de) | [www.inntal-institut.de](http://www.inntal-institut.de)

In den Worten der Autoren: „Investieren Sie in wirklich bedeutsame Ziele (...). Lassen Sie gleichzeitig in Ihrem täglichen Leben viel Raum für Spaß; genießen Sie die sinnlichen, zwischenmenschlichen und intellektuellen Freuden – solange diese nicht im Widerspruch zu Ihren tiefsten Werten stehen. Statt dem nachzugeben, was Sie sein sollten, erlauben Sie sich ganz zu werden und gut zu leben.“ (S. 207, Übersetzung Daniela Blickhan)

Diese pragmatische Herangehensweise an die Gestaltung des eigenen Lebens und an Erfolg und Wohlbefinden steht heute stellvertretend für zahlreiche Vertreter der Positiven Psychologie.

### Fazit und Ausblick

Die Positive Psychologie ist mit dem Ziel angetreten, ein Verständnis dafür zu schaffen, wie sich Menschen, Gemeinschaften, Teams und Organisationen sowie die Gesellschaft als Ganzes grundsätzlich positiv entwickeln



können und „aufblühen“. Sie hat neue Forschungsthemen in die wissenschaftliche Psychologie eingebracht und Impulse dafür geliefert, traditionelle Forschungsgebiete auf neue Weise zu betrachten und weiterzuentwickeln. Zu nennen wäre hier beispielsweise die Erweiterung des psychologischen Attributionsmodells auf positive, funktionale Bewertungsmuster, welche Optimismus und Resilienz fördern. Auch Seligmans Erweiterung der „erlernten Hilflosigkeit“ zum „erlernten Optimismus“ ließe sich anführen. Ein anderes Beispiel ist das Gebiet der *Positiven Organisationspsychologie*, zum Beispiel im Ansatz des *Psychological Capital* (vgl. Avey, Reichard, Luthans & Mhatre, 2011). Positive Psychologie wird mittlerweile nicht nur in den USA, sondern auch an Universitäten in England, den Niederlanden, Dänemark und Australien gelehrt.

Das Faszinierende an der Positiven Psychologie ist die Eingängigkeit ihrer Konzepte und Interventionen. Sie sind

in hohem Maße einleuchtend und praxistauglich, für Coachingklienten und Psychotherapiepatienten ebenso wie für Schüler und Studierende, für Mitarbeiter und Führungskräfte. Es bleibt zu hoffen, dass die Positive Psychologie in einigen Jahren vollständig in die Psychologie integriert sein wird. ◀◀



#### Zur Autorin

##### Daniela Blickhan

Diplom-Psychologin und MSc, schrieb das Buch „Positive Psychologie – Ein Handbuch für die Praxis“ (Junfermann 2015). Sie ist Gründungsmitglied und erste Vorsitzende des Deutschsprachigen Dachverbands DACH-PP. [daniela.blickhan@inntal-institut.de](mailto:daniela.blickhan@inntal-institut.de)

Das ausführliche Literaturverzeichnis kann bei der Autorin abgerufen werden.



WIE LADE ICH DAS GLÜCK EIN?

NR. 12

ຍິນມະລາດ

GNOMMALATH

43 KM

Konzepte und Wege gibt es viele. Und wer nach dem WIE der Veränderung fragt, findet Antwort beim NLP.

WO  
LANG  
GEHT'S  
ZUM  
GLÜCK?



VON BERT FEUSTEL

Es ist ein Merkmal unserer Zeit, dass das Streben nach persönlicher Zufriedenheit und Glück mittlerweile eine gesellschaftliche Bewegung geworden ist. Nun mag so mancher Glücksucher auf seinem Weg zum Glück angesichts der Vielfalt an Modellen ins Stocken geraten. So, als stünde er vor einer Weggabelung mit nicht nur zwei oder drei Alternativen, sondern ganz vielen: Er könnte den Weg zum Flow, zur Emotionalen Intelligenz, zur Mindfulness, zu Self-Esteem oder zur Positiven Psychologie wählen, um nur einige Beispiele zu nennen.

All dies sind psychologische Bewegungen, die eines gemeinsam haben: Sie beschäftigen sich damit, wie Menschen zufriedener und glücklicher werden – stellen also eine relativ junge Disziplin innerhalb der Psychologie dar, die ja meist, ebenso wie die Medizin, von einem krankheitsorientierten Bild ausgeht.

Welche dieser Richtungen ein Glücksucher einschlägt, kommt ein bisschen auf die Erwartung und die individuellen Bedürfnisse an. Und auf den Coach oder Berater, an den er gerät. Jede Bewegung hat eigene Schwerpunkte und ihre eigenen Schulen. Eine Roadmap über Herkunft, die Ziele und auch die Besonderheiten tut hier sicherlich gut.

Eine der ältesten dieser Bewegungen oder Schulen ist die, die heute unter dem Begriff „Resilienz“ zusammengefasst wird. Erste Forschungen dazu hat der österreichische Psychologe und Neurologe Viktor Frankl mit

Holocaust-Überlebenden betrieben, die unsagbares Leid in den Konzentrationslagern erfahren haben und dennoch ein gutes, zuversichtliches Leben führen können. Was befähigte diese Menschen dazu? Was macht deren Persönlichkeit aus?

Weitere Daten lieferte in den 60er-Jahren eine Studie unter der Leitung der US-amerikanischen Entwicklungspsychologin Emmy Werner, die mehr als 700 im Jahr 1955 geborene Kinder auf der hawaiianischen Insel Kauai in einer Längsschnitt-Untersuchung beobachtete, also von der Geburt bis ins Erwachsenenalter. Kauai wies damals sehr ungünstige wirtschaftliche und soziale Rahmenbedingungen auf. Dennoch schaffte es ein Teil der Probanden, trotz sehr widriger Bedingungen ein zufriedenes und glückliches Leben zu führen. Welche persönlichen individuellen Faktoren waren dafür verantwortlich, wenn es die sozialen nicht sein können?

Auch das „SelfEsteem“-Konzept u. a. von Jack Canfield, den ich vor vielen Jahren auf einem NLP-Kongress als sehr interessanten und sympathischen Menschen kennenlernte, leistete einen wichtigen Beitrag in diesem Kontext. Er hatte festgestellt, dass der Selbstwert von amerikanischen Kindern und Jugendlichen immer geringer wird, je länger sie im Schulsystem verweilen, welches sehr stark fehlerfokussiert, selektiv und cliquenorientiert ist. Seine Untersuchungen regten eine Vielzahl von Maßnahmen an, (z.B. dass es kein Durchfallen mehr gibt). Nicht alle mögen sinnvoll gewesen sein, doch sie bewirkten ein Umdenken. Auch lautete die zentrale

Fragestellung: Wie kann Selbstwert aufgebaut und stabilisiert werden?

Daniel Goleman, der übrigens den ersten populären NLP-Artikel mit dem Titel „People, who read people“ schrieb, initiierte eine Hinwendung zu der Frage: Was macht Menschen zu sozial kompetenten Menschen. Oder kurz gefragt: Was führt zu einem hohen EQ (emotionalen Intelligenzquotienten)?

Mihaly Csikszentmihalyi führte die damals sehr ungewöhnlichen Studien über die „optimale Erfahrung“ (später als „Flow“ bekannt geworden) durch. Welche Bedingungen, welche Persönlichkeitsmerkmale sind es, die einen solchen Flow-Zustand ermöglichen? Auch hier erkennen wir eine klare Abkehr von der Suche nach krankmachenden Faktoren und eine Hinwendung zu solchen Faktoren, die psychischer Gesundheit zugrunde liegen.

Eine etwas jüngere Bewegung ist die von Martin Seligman vorangetriebene Positive Psychologie. Er stellte Forschungen zur gelernten Hilflosigkeit (u. a. bei Hunden und Ratten) an, um herauszufinden, unter welchen Bedingungen Individuen inaktiv und hilflos werden. Später kehrte sich der Fokus dieser Forschungen um. Es ging fortan darum herauszufinden, wie Menschen selbstwirksam, selbstgesteuert, aktiv und engagiert ein gutes Leben führen können.

Und last but not least kann man den Ansatz der „Mindfulness“, also des Achtsamkeitstrainings, die zurzeit immer populärer wird, als einen bedeutsamen Vertreter dieser psychologischen Richtungen nennen. Hier geht es um die bewusste Fokussierung ▶



# NLP macht dort weiter, wo andere Konzepte aufhören oder ungenau bleiben.

für eine tiefgehende Erfahrung des jetzigen Momentes. Entschleunigung, Meditation, Work-Life-Balance, oder auch Slow-Food sind Begriffe, die in diesem Zusammenhang auftauchen. Die Frage hier lautet: Wie können Menschen zu sich finden und bewusster leben?

Wer sich ein wenig intensiver mit diesen Richtungen beschäftigt, erkennt neben der Gemeinsamkeit der Ausrichtung auf das, was Menschen glücklich macht, auch gemeinsame Hebelpunkte für das Erreichen von Glück und Zufriedenheit:

- positive Emotionen erleben können
- interessiert sein und Engagement zeigen
- Bedeutung und Sinn im Leben sehen
- ein optimistisches, zuversichtliches Weltbild haben
- einen guten Selbstwert besitzen
- positive Beziehungen zu anderen pflegen
- widerstandsfähig gegenüber Widrigkeiten sein

Kehren wir nun zu unserem Glücksucher zurück, der noch immer guten Mutes an der Weggabelung steht und sich überlegt, welche Richtung er einschlagen soll.

Tatsächlich ist das ganz egal, denn die Wirkmechanismen sind sehr ähnlich, nur eben mit unterschiedlichen Schwerpunkten. Entscheidend ist jedoch, dass der Glücksucher auf eine hochwertige, multifunktionale und praxiserprobte Ausrüstung zurückgreifen kann. Und genau hier kommt nun endlich das Neurolinguistische Programmieren ins Spiel.

Denn NLP zeichnet sich weniger dadurch aus, ein bestimmtes Lebens- oder Veränderungsziel zu postulieren – ist also im Grunde vollkommen undogmatisch. Seine Vorzüge bestehen eher darin, dass es im NLP sehr stark um das WIE der Veränderungen geht. NLP macht also dort weiter, wo die oben genannten Konzepte oft aufhören oder ungenau bleiben oder an der Oberfläche verharren. Es geht im NLP um die konkrete Umsetzung, das HOW TO.

Dass positive Emotionen einen glücklichen und zufriedenen Menschen ausmachen, kann jeder nachvollziehen. Doch WIE werden diese positiven Emotionen hervorgerufen? Und zwar auf eine direktere Weise, als es ein Erfolgstagebuch oder der „Fokus auf Schönes“ vermag. Es geht mir also nicht nur darum, Methoden und Werkzeuge anzuwenden, sondern, viel wichtiger: die dahinterstehenden Wirkprinzipien zu begreifen. Indem wir uns damit befassen, wie wir neuronal funktionieren, werden wir zu Menschen-Verstehern und erkennen auch, wie wir neurobiologische Erkenntnisse für unsere Ziele einsetzen können – in diesem Falle: glücklicher und zufriedener zu leben. Dies ermöglicht eine dauerhafte und tiefgehende Veränderung.

Setzen wir die genannten Wirkmechanismen für Glück in Beziehung zu ein paar ausgewählten NLP-Methoden.

**Positive Emotionen:** Grundlegend für das selbstgesteuerte Erleben von positiven Emotionen ist die Fähigkeit, zwischen einem assoziierten und dissoziierten mentalen Zustand hin und her schalten zu können. Assoziiert ist

das Erinnern, das Erleben und das Vorstellen von Ereignissen mit Emotionen. Dissoziiert ist das Gegenteil: nämlich das von Emotionen abgekoppelte Erinnern, Erleben und Vorstellen. Über Hilfsmittel können wir uns das dissoziierte Erleben erleichtern: z.B. mit einem inneren sachlichen Dialog oder indem wir unsere Körperhaltung verändern oder uns wie durch eine Kamera betrachten. Auch Submodalitäts-Arbeit oder das Setzen bzw. Kollabieren (Löschen) von Ankern ermöglicht es, positive Emotionen zu erzeugen.

**Interesse & Engagement:** Gehen wir an dieser Stelle einen kleinen Schritt zurück und rufen uns eine Definition in Erinnerung, wie sie Richard Bandler zum NLP gab: „NLP ist eine Haltung, eine Einstellung und Methodologie, die eine Reihe Techniken nach sich zieht.“ Das Thema „Interesse und Engagement“ gehört in die Kategorie Einstellung im NLP-Kontext. Ein im NLP wirksames Werkzeug um Neugierde, Interesse und Engagement zu erzeugen, ist der innere Dialog oder das Axiom „Wenn etwas nicht funktioniert, tue etwas anderes“ und natürlich die Anwendung von Metamodell-Fragen.

**Bedeutung & Sinn:** Eine Grundfunktion des Gehirns besteht darin, Sinn und Bedeutung zu schaffen. In diesem Kontext geht es darum, „Fehlern“, Widrigkeiten und ungünstigen Rahmenbedingungen einen Sinn und damit eine positive Bedeutung zu geben. Feedback-Regeln können hier eine nützliche Denkstruktur sein. Und auch die Umdeutung „Es gibt keine Fehler, nur Lernchancen“.

**Selbstbewusstsein:** Studien ergaben, dass es zwei grundlegende Ursachen für Selbstbewusstseins-Probleme gibt: 1) durch das ständige Vergleichen mit anderen und 2) durch ungünstige Glaubenssätze (Beliefs) über sich selbst. Als Werkzeuge aus dem NLP bieten sich da die verschiedenen Belief-Change-Methoden an.

**Optimistisches Weltbild:** Welches Weltbild ich habe, wird maßgeblich bestimmt durch meine Glaubenssätze über die Welt und die Menschen. Auch hier sind als Werkzeuge die Belief-Arbeit und das Bedeutungs- bzw. Kontext-Reframing äußerst wirkungsvoll.

**Positive Beziehungen:** Neben der Fähigkeit, Rapport aufzubauen und zu halten, ist hier das Axiom „Die Landkarte ist nicht das Gebiet“ wesentlich. Es hilft ganz entscheidend eine Denkweise, die nicht nur akzeptiert, dass jeder sein eigenes Modell der Welt hat, sondern dass dieses Modell aus dessen Sicht auch normal ist, also keinesfalls „idiotisch“. Je mehr Interesse jemand aufbringt, andere Weltmodelle zu erkunden und zu verstehen, desto weniger „Idioten“ wird er in seinem Leben begegnen. Auch das Einnehmen verschiedener Wahrnehmungspositionen kann positiv für den Aufbau guter Beziehungen sein.

**Psychische Widerstandsfähigkeit:** Nichtresiliente Menschen ziehen aus Niederlagen oder negativen Erlebnissen generalisierte Schlüsse: „Nie klappt es!“, „Führungskräfte sind unfähig, meinen Wert zu erkennen!“ usw. Hier hilft es, Erlebnisse singular statt generalisiert abzuspeichern. Also ein Muster aufzubauen, welches hilft, eine unguete Situation als eine Ausnahme anzusehen, zu der ganz bestimmte Faktoren geführt haben. Metamodell-Fragen im inneren Dialog sind hier sehr nützlich.

Diese Singular-Erfahrung können wir auch durch die internale Verwendung von Präsuppositionen verstärken: „*Heute* hat mein Chef meine Fähigkeiten nicht erkannt!“. In Studien wurde beobachtet, dass resiliente Menschen neben der „Ausnahme“-

Haltung auch sofort den Fokus darauf richten, was sie in Zukunft anders machen können. Also z. B.: „Wie werde ich meinem Chef das Projektergebnis so zeigen, dass er meine tolle Leistung erkennen kann?“

Fazit: Wer sich auf den Weg machen möchte, glücklicher und zufriedener zu werden, oder wer andere auf diesem Weg begleiten möchte, kommt an NLP als hochwertige Ausrüstung nicht vorbei. Und zwar völlig unabhängig davon, welcher Glücks-Bewegung er sich angeschlossen hat.



**Zum Autor**  
**Bert Feustel**  
 ist NLP-Lehrtrainer und Lehrcoach, Geschäftsführer von mindSYSTEMS. Als Gründer und Mitbegründer des GANLP und DVNLP und der INLPTA zählt er zu den NLP-Pionieren in Europa.

Werden Sie

**TRAINER FÜR  
RESILIENZ UND  
ACHTSAMKEIT**

Eine  
Intensivausbildung  
in 18 Tagen  
à 6 Modulen

Beginn Februar 2016  
Ende Oktober 2016

Infos und Anmeldung:  
 Sinn im Sein Akademie | [www.sinn-im-sein.de](http://www.sinn-im-sein.de)

**SINN. SEIN**  
 Katrin Gronau



WIE LADE ICH DAS GLÜCK EIN?



# MIT DEM HERZEN SEHEN

Wie der Emo-Code hilft, an der Phasengrenze zwischen Leib und Seele sicher zu agieren.

VON FRANK GÖRMAR

Von unseren mental-emotionalen Zuständen (MEZ) hängt alles ab! Alles? Ja, denn wie wir die Welt erkennen bzw. um uns herum erzeugen, ist direkte Folge unserer mental-emotionalen Zustände. Wenn wir lachen, hat die Welt die Möglichkeit zurückzulachen.<sup>1</sup>

Ich arbeitete mit Alexander in unregelmäßigen Abständen seit andert-

halb Jahren. Zunächst konnte er seine Gefühle kaum in Worte fassen. Sie waren flüchtige Erscheinungen – nur latent wahrnehmbar. Später vermochte er jenen mental-emotionalen Zustand zu erarbeiten, den er seinen Ich-Zustand nannte. In diesem Zustand spürte er sich, sein Selbstbewusstsein und die Grenze zu den anderen gut.

In der Folge arbeiteten wir an seiner Herzenergie. Zwei Tage danach

schrub er per SMS: ... *Ich bin so verliebt – ich weiß aber nicht in wen!*

Später, nach weiteren Treffen drückte er es so aus: Sein Herz hatte sich geöffnet. Dieser veränderte innere Kontext sollte ab da einer seiner tragenden mental-emotionalen Zustände werden. Seine Welt änderte sich dahingehend, dass Menschen und ganz speziell Frauen, die ihm wohlgesonnen waren, nun für ihn sichtbar wurden. Sie waren zwar schon immer da gewe-

<sup>1</sup> Siehe Frank Görmär: „Sieh, was du fühlst“ (Kommunikation & Seminar, 5/2013) und „Ohne Worte“ (Kommunikation & Seminar, 5/2014)



**Mental-emotionaler Zustand (MEZ):** Innerer Kontext, von dem abhängt, was wahrgenommen werden kann und wie wir unsere Wirklichkeit „errechnen“.

**Der Emo-Code:** Unsere mental-emotionalen Zustände werden als Gefühlsmuster codiert. Hierbei kann die Kinästhetik über die Körpergrenzen hinausgehen.

Bei unseren Coachings machen wir die MEZ sichtbar in einem Körperschema. Die Zustände unterscheiden sich natürlich in unterschiedlichen Kontexten, etwa bei Ärger, Angst oder in großer Sicherheit und Freude. Ziel ist die bewusste Wahrnehmung positiver Zustände und letztlich auch die Fähigkeit, sie bewusst herbeizuführen.

F. G.

durch konnte er plötzlich sehen, wofür er früher blind war: liebende und gebende Weiblichkeit. Kitschig oder noch blind?

### Energien freisetzen – Ulrich

Ulrich, ein sehr kognitiv veranlagter Klient, berichtete mir von Schwierigkeiten mit seinem Geschäftspartner. Dieser sei sehr dominant und in ihrer Zusammenarbeit immer der „First Mover“. Ulrich vermeidet offene Konflikte. Stattdessen frisst er den Frust in sich hinein, er berichtete von intensiven inneren Dialogen. In den Coachingsitzungen arbeiteten wir an seinen mental-emotionalen Zuständen, den hinderlichen und den für künftige Gesellschaftertreffen gewünschten.

sen, nun hoben sie sich aber deutlich vom Hintergrund ab. Mit dem Herzen sieht man besser!

alle möglichen Arten von Gesichtern unterscheiden. Diese generelle Eigenschaft verlieren sie und halten später



Abb. 1: Alexanders Herz öffnet sich.

Von Geburt an erzeugen wir unsere Welt durch Ausschluss. Fortwährend treffen wir Unterscheidungen, was Vordergrund und was Hintergrund unserer Wahrnehmung sein soll. „Draw a distinction“ („Mach einen Unterschied“) fordert George Spencer-Brown, britischer Mathematiker, Psychologe und Dichter, in seinem mathematischen Kalkül *Law of Forms* von 1969. Er schuf damit ein hervorragendes konstruktivistisches Modell für die ersten Unterscheidungen, für geistiges Reifen und Persönlichkeitsentwicklung. Babys können

als Jugendliche und Erwachsene am allerbesten europäische Gesichter auseinander – sofern sie in Europa aufwachsen. Am Anfang können Kinder alle Laute einer Sprache lernen, dann wird diese Fähigkeit gezielt eingeschmolzen und ungenutzte neuronale Verbindungen werden abgebaut.

Weil wir nicht die ganze Welt erfassen können,<sup>2</sup> müssen wir mit unserem Entlernen verantwortlich umgehen! Es geht nicht darum, die Wahrheit zu erkennen, sondern sich auf das Wesentliche zu beschränken. Dies geschieht nicht durch passive Filter, sondern durch komplexe Algorithmen, die wir nicht direkt erleben können. Wir erkennen nur deren Innenseite: unsere mental-emotionalen Zustände, der Stoff, aus dem unsere Haltung und Emotionen entstehen.

Bei Alexander ist das Fenster der Herz-Emotion aufgegangen, da hin-

## Mit dem Herzen sieht man besser. – Alexander

Zunächst fiel es auch Ulrich schwer seine Gefühlszustände differenziert wahrzunehmen. Er war es schlicht nicht gewohnt, seine Gefühle zu spüren und auf diese Weise wertschätzend anzunehmen.

Und besonders schwer fiel es ihm bei seinen kraftvollen Zuständen. Durch Visualisierungstechniken, die wir beim Emo-Code-Coaching anwenden, lernte er, seine Gefühlszustände zu repräsentieren, zu memorieren und künftig wieder abzurufen. Nach einem Jahr berichtete er mir, dass er mit seinen Geschäftspartnern klare Worte gesprochen hatte. Sie hatten herausgefunden, dass ihre ursprüngliche gemeinsame Vision nicht mehr getragen hatte. Daraufhin bewirkte Ulrich die Auflösung der Geschäftspartnerschaft. Sein Fazit: Viele Energien, die bis dahin gebunden waren, sind jetzt wieder frei geworden. Wie er mir ▶

<sup>2</sup> Siehe Tor Nørretranders: „Spüre die Welt – die Wissenschaft des Bewusstseins“. Rowohlt 1994, S. 229–289. Im NLP wird meistens auf George A. Miller verwiesen („The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Information“. *The Psychological Review*, 1956, Vol 63, S. 81–97), der das Chunk-Konzept einführte. Er zeigte u. a., wie 40 bit/s auf 7 plus minus 2 Chunks pro Sekunde verdichtet werden.

# Mental-emotionale Zustände sind Funktion, nicht Inhalt unseres Erlebens.

sagte, ist er durch sein vormals rein rationales Angehen der Situation nicht gerecht geworden. Erst die Klärung seiner Gefühle und mental-emotionalen Zustände brachte die nötige Verhaltensänderung bei ihm.

Hierbei ging es nicht darum, einen möglichst nüchternen Blick auf das System zu werfen, sondern einen Blick, der durch seine kraftvollen Emotionen getriggert Wesentliches vordergründig werden lässt und gleichzeitig immer wiederkehrende Erklärungsversuche und Rationalisierungen weit in den Hintergrund verschiebt.

Beim Emo-Code-Coaching geht es also nicht um den kühlen Denker, der emotionslos entscheidet! Nein, es geht darum, mit dem passenden mental-emotionalen Zustand zu entscheiden. Natürlich gibt es dabei kein objektives „Richtig“, aber mithilfe des individuellen Emo-Codes gelingt es uns den subjektiv richtigen mental-emotionalen Zustand wieder zu erkennen und gezielt zur Problemlösung einzusetzen.

### Getragen sein – Andrea

Andrea möchte die Menschen für die Wirklichkeit Gottes sensibilisieren. Sehr wichtig ist ihr hierbei, Menschen klarzumachen, dass sie so, wie sie sind, von Gott angenommen und gewollt sind und Gott durch sie hindurch wirkt. Manchmal fehlt ihr allerdings die Sicherheit im Tun. Ist sie zu missionarisch? Kommt die Botschaft wirklich an? Im Verlauf des Coachings erlebt sie einen ihr völlig neuen mental-

emotionalen Zustand, der ihr eine tiefe Wahrheit offenbart: Wie der Strahl einer Schwallbrause tritt von oben ein blauer Strom in ihren Rücken ein, fließt durch Herz und Brust aus Mund und Händen hinaus und verbindet sie mit den Menschen. Dieser Strom verknüpft sie augenblicklich mit der Erkenntnis, dass sie nicht aus eigener Kraft handeln muss: Auch sie ist als Coach und Trainerin in ihrem Tun von Gott angenommen und gewollt – er wirkt auch durch sie hindurch.

In dem Maß, wie es ihr gelingt, ihre Botschaft auch für sich selbst in ihrer Trainer-Rolle anzunehmen, wächst ihre Authentizität. Andrea berichtet, was ihr an diesem Bild gefällt: dass der Strom von hinten in sie eintritt. So fühlt sie sich angebunden und hat gleichzeitig freien Raum nach vorne, um aus dieser Kraft heraus zu agieren.



Abb. 2: Andreas blauer Schwall.

Wenn sie nun zitiert: „Ich bin der Weinstock und ihr seid die Reben. Wer

in mir bleibt und ich in ihm, der bringt viel Frucht, denn ohne mich könnt ihr nichts tun (Johannes 15,5)“, so erfahren und spüren ihre Teilnehmer mit ihr zusammen eine tiefe Wahrheit.

### Die Innenseite unseres Erlebens

Vom unendlich-dimensionalen Multiversum, das wir bewohnen, erkennen wir nur die Innenseite unseres Egotunnels,<sup>3</sup> den wir zeitlich gerichtet innerhalb unseres Lebens wie ein Wurm durch den Welten-Apfel bohren.

Diese erlebbare Innenseite nenne ich unsere mental-emotionalen Zustände, sie bilden den Emo-Code. Er ist die Funktion, nicht der Inhalt unseres Erlebens. Wir befinden uns hier gewissermaßen an der Phasengrenze zwischen Leib und Seele. Ein hochemotionaler Gedanke vermag Materie zu bewegen und veränderte biochemische Prozesse im Hirn lassen neue Bilder, Ideen und Wirklichkeiten entstehen. Daher ist die Arbeit mit Menschen und ihren mental-emotionalen Zuständen am Emo-Code zur spannendsten Arbeit meines Lebens geworden.

Anders als bei vergleichbaren Verfahren geht es nicht darum, bewusste eigene Ideen über seine Persönlichkeit umzusetzen und damit sich selbst zu programmieren. Das setzte nämlich erstens voraus, die Welt im Wesentlichen erkennen zu können. Die ist dafür zu komplex und entzieht sich zum allergrößten Teil unserem Wissen. Überdies müssten wir, zweitens, auch eine tragfähige Hypothese über

3 Thomas Metzinger (2009): Der Egotunnel. Berlin, Berlin Verlag.



# TRAINER | KONGRESS | BERLIN

## Der Ideenmarkt für - Trainer - Coaches - Weiterbildner

50 Workshopthemen  
40 Aussteller  
800 Teilnehmende

[www.trainer-kongress-berlin.de](http://www.trainer-kongress-berlin.de)

Freitag 04. März 2016  
und/oder  
Samstag 05. März 2016

Anmeldung / Infos für Aussteller:  
[mail@trainer-kongress-berlin.de](mailto:mail@trainer-kongress-berlin.de)



uns selbst haben. Das Thema ist sicher hochkomplex und neigt dazu paradox zu werden. Im dritten Schritt müsste man dann das Beste daraus machen. Unmöglich! Ich plädiere für etwas mehr Demut.

Statt zu programmieren, setze ich mit dem Emo-Code-Coaching auf Selbstorganisation. So können implizites Wissen und soziale Erfahrungen den Prozess der Selbstfindung intensiv bereichern. Ein solches Vorgehen stärkt den Klienten im doppelten Sinne. Er wird sich seiner Emotionen und seines Energiesystems bewusster als bisher. Seine Fähigkeit zu Selbststeuerung erhöht sich dabei. Aus dem für manche Menschen schwammigen Begriff Energie wird das freie Spiel mental-emotionaler Zustände. Diese sind beschreibbar, wiedererlebbar und provozierbar.

Dadurch wird der Klient schneller unabhängig und er vermag das Gelernte und Erlebte auf viele Le-

bensbereiche zu übertragen und dort anzuwenden. ◀◀

Abbildungen: Explorers Akademie



#### Zum Autor

**Dr. Frank Görmar**

Lehrtrainer und  
Lehrcoach (DVNLP),  
Biologe, Heilpraktiker.  
Explorers Akademie  
für Kommunikation,  
Coaching und Führung.  
[explorers-akademie.de](http://explorers-akademie.de)



# SOUVENIRS VOM LEBENSWEG

Die „Wand der erfüllten Lebensträume“ hält das Vollbrachte lebendig. Ein Tool in der Schnittmenge von Positiver Psychologie, NLP und der Logotherapie von Viktor Frankl.

VON ROLF ROSENFELDT

Go confidently in the direction  
of your dreams!  
Live the life you've imagined.  
*Henry David Thoreau*

Bei der Wand der erfüllten Lebensträume handelt es sich um ein Portfolio, das die eigene Vergangenheit betrifft.

Sie entsteht, indem „Souvenirs der Lebensreise“ in Form beispielsweise von Fotos, Bildern, Postkarten, Urkunden, Eintrittskarten, Pamphleten, Katalogseiten und Autogrammen gerahmt und anschließend an eine Wand gehängt werden.

Barbara L. Fredrickson schlägt in ihrem Buch „Die Macht der positiven Gefühle“ unter dem Kapitel „Jäger

und Sammler“ im Rahmen der Positiven Psychologie ein solches Portfolio vor: „Um wirklich von dieser tiefen Schicht des Selbststudiums zu profitieren, schlage ich Ihnen vor, ganz konkret zu werden. Stellen Sie Objekte und Andenken zusammen, die Sie aus ganzem Herzen mit jeder der zehn positiven Gefühlsvariationen<sup>1</sup> verbinden. Stellen Sie diese in einer Mappe oder

1 Fredrickson definiert folgende zehn positive Gefühle: Freude, Dankbarkeit, Heiterkeit, Interesse, Hoffnung, Stolz, Vergnügen, Inspiration, Ehrfurcht und Liebe.



einem Album zusammen. Dieses positive Portfolio ist eine greifbare Sammlung, ein Schrein für jede Nuance der positiven Befindlichkeit. Verwandeln Sie jedes Gefühl in ein Projekt.“<sup>2</sup>

### Die Grundlage

Angelehnt an ein solches Portfolio entwickelte ich im Rahmen meiner Ausbildung in der Positiven Psychologie die „Wand der erfüllten Lebensträume“. Sie gestattet es, Wunschziele, Traumziele oder Lebensträume, die mehr aus dem Herzen kommen als aus der Ratio, bewusst zu machen. Aus diesen Träumen entsteht im ersten Schritt ein Lebensplan, mit dem ich das eigene Leben in verschiedene Wunsch- oder Planungsbereiche einteile. Für jeden dieser Bereiche werden Wunschträume, Wunschziele, die ich mir gerne im Laufe meines Lebens erfüllen möchte, definiert und festgehalten.

Habe ich ein Ziel auf dieser Liste erreicht, wähle ich mir ein Erinnerungstück aus, das sich rahmen lässt, und hänge es an die „Wand der erfüllten Lebensträume“.

Die Grundlage der „Wand“ ist also der Lebensplan, das heißt eine geschriebene Vision, von der durch ihre positive Zukunftsorientierung eine große Kraft ausgeht. Bei diesem Tool kann ich also sowohl die ziehende Kraft der attraktiven Zukunft als auch die Schubkraft des Erreichten nutzen. So vermag die „Wand“ eine bewusste und erfüllende Lebensgestaltung und ein Aufblühen deutlich zu erleichtern.

Für mich liegt der tiefere Sinn eines Ziels nicht nur darin, es zu erreichen, also ein Ergebnis zu schaffen. Wichtig sind mir folgende Fragen:

- Gibt mir die Tatsache, dass ich mein Ziel erreicht habe, ein Gefühl, dass mein Leben einen Sinn hat?
- Konnte ich den Weg zum Ziel genießen?
- Welcher Mensch bin ich geworden, indem ich mein Ziel erreicht habe?

- Auf welche Weise bin ich auf meinem Weg zu meinem Ziel gewachsen?
- Was kann ich anderen Menschen geben, jetzt, da ich mein Ziel erreicht habe?

Das Sammeln von zweidimensionalen Objekten, mit denen wir starke positive Emotionen verbinden – das haben das Fredrickson-Portfolio und die „Wand“ gemeinsam. Damit konservieren wir das Positive in unserem Leben und schützen es vor dem Verlust durch das Vergessen.

Es gibt aber Unterschiede: Das Portfolio zielt auf eine Darstellung und

(Sinn) und Accomplishment/Achievement (das Erreichen eines Ziels). Wie lässt sich die „Wand“ dort einordnen?

**Positive Emotions.** Das Betrachten von einzelnen Bildern ruft die Freude in Erinnerung, die ich empfunden habe, als ich das betreffende Ereignis erlebte. Als Bewunderer der Seerosen-Bilder von Monet, die der Künstler einst in seinem Garten gemalt hatte, nahm ich mir zum Ziel diesen Garten zu besuchen. Dort, in der bezaubernden Landschaft von Giverny, lief ich mit meiner Partnerin quasi in den Bildern von Monet umher. Ich sammelte Blütenblätter vom Boden auf, trocknete sie und drapierte sie zu Hause auf

## Das Positive vor dem Vergessen schützen.

Verankerung der von der Autorin definierten positiven Gefühle mithilfe von Bildern oder anderen Objekten. Diese Objekte brauchen nicht in Bezug zur eigenen Biografie zu stehen.

An die „Wand“ kommen nur Objekte, wie Bilder, Flyer, Texte oder Material aus der Natur, die im Zusammenhang mit persönlichen Zielen stehen und mit erlebten „magischen“ Momenten ihrer Erfüllung. Sie beziehen sich auf konkrete Situationen und Ereignisse, die jemand selbst erlebt hat, und damit auf einen komplexen mentalen und emotionalen Zustand. Geankert wird das Erreichen des Ziels. Und die Objekte verweisen durch das Erinnern auf die damit verbundenen positiven Emotionen.

### Die „Wand“ und die PERMA-Formel

Martin Seligman brachte sein Modell der Positiven Psychologie auf die PERMA-Formel, ein Akronym aus: Positive Emotions, Engagement, Relationship (Beziehungen), Meaning

einer Postkarte von Giverny, die jetzt an der „Wand“ hängt. Sooft ich sie betrachte, rufe ich nicht nur den Kunstgenuss (Positive Emotions) des Bildes, sondern auch den gemeinsamen Höhepunkt in der Beziehung immer wieder wach (Relationship).

Erstaunlicherweise verliert diese Wand nie an Kraft. Sie wirkt wie ein Akku, der sich immer wieder neu auflädt, und das seit sieben Jahren.

**Engagement.** Die Umsetzung der Lebensträume ist die Verwandlung eines Traumes in Erlebtes, in Wirklichkeit. Das Engagement ist das Bindeglied zwischen Ausgangs- und Endpunkt, ist das Tun. Es verbindet mein Interesse an einem Projekt mit der Hingabe es zu verwirklichen.

**Relationship.** Selten erlebt man die Höhepunkte seines Lebens alleine, meist umgeben einen Freunde und Lebenspartner. Auf diese Weise werden gemeinsame Höhepunkte festgehalten und erinnert, was wiederum die Beziehung intensivieren kann. Anthony Robbins prägte in diesem Zusammenhang in einem Beziehungs- ▶

<sup>2</sup> Frankfurt, New York, S. 255.

# Viktor Frankl:

## Es geht um Würde auch noch im Untergang und im Scheitern.

Seminar mit dem Titel „Love and Passion“ den Begriff „Stacking“ und „Flooding“, Stapeln und Fluten von gemeinsamen positiven Erinnerungen.

Die „Wand der erfüllten Lebensträume“ kann also eine „Mischwand“ von Lebenspartnern sein, die individuell und gemeinsam erreichte Lebensziele verewigt.

**Meaning.** Nach Viktor Frankl entsteht Sinn durch Werteverwirklichung. Er geht von drei Wertkategorien aus.

1. Schöpferische Werte werden durch das Tun und Erschaffen verwirklicht.<sup>3</sup>
2. Erlebniswerte: „Es gibt aber nicht nur Werte, die sich durch ein Schaffen verwirklichen lassen; außer diesen [...] gibt es auch solche, die im Erleben verwirklicht werden, ‚Erlebniswerte‘. Im Aufnehmen dieser Welt, z.B. in der Hingabe an die Schönheit von Natur oder Kunst, werden sie realisiert.“<sup>4</sup>
3. Einstellungswerte: „[...] das Leben erweist sich grundsätzlich auch dann noch als sinnvoll, wenn es weder schöpferisch fruchtbar noch reich an Erleben ist. Es gibt nämlich eine weitere Hauptgruppe von Werten, deren Verwirklichung eben darin gelegen ist, wie der Mensch zu einer Einschränkung seines Lebens sich einstellt. [...] Es geht um Haltungen wie Tapferkeit und Leiden, Würde auch noch im Untergang und im Scheitern.“<sup>5</sup>

**Accomplishment.** Am Ende des Prozesses steht immer die Umsetzung, die Tat. Wenn das Geschaffene, das Erlebte dem entspricht, wie es geplant wurde, dann ist es ein legitimer Grund für einen gesunden Stolz auf das Erreichte.

Diese kontinuierliche Kraft, die von der visuellen Konfrontation des Vollbrachten ausgeht, gibt mir Mut und Zuversicht mir weitere, höher gesteckte Ziele zu setzen und mich erneut in den Flow-Kanal zu begeben, mich zu engagieren, zur Decke zu strecken, zu wachsen und Neues zu erreichen.

### Zusammenfassung

Die Wand der erfüllten Lebensträume ist eine Art des Portfolios, das in Form von gerahmten Souvenirs des Lebensweges an Höhepunkte erinnert. Sie ist das Ergebnis eines vierstufigen Prozesses:

1. Träume dein Leben – Dream it. Der erste Schritt dient der Bewusstmachung und Planung der Lebensträume und Visionen.
2. Lebe deinen Traum – Do it. Im zweiten Schritt geht es um das Tun, das Leben, das Verwirklichen und Genießen der eigenen Lebensträume.
3. Halte deinen Traum fest – Catch it. Im dritten Schritt geht es um die Verankerung des gelebten Traumes in einer Form, die an der Wand befestigt werden kann.
4. Erinnere und genieße dein Traum-Leben – Remember, savor it. Im

letzten Schritt geht es um das wiederholte Erinnern und Genießen des gelungenen Lebens. Dieser Schritt vermittelt Gefühle von Dankbarkeit, Genuss, Stolz und Lebensfreude.

Daran ließe sich ein fünfter Schritt anfügen: Träume erneut, träume größer, träume mutiger. Auf diese Weise wird aus der Sequenz ein Kreislauf. ◀◀



### Zum Autor

**Dr. med. Rolf Rosenfeldt**

Internist, arbeitet als Speaker, Coach und Therapeut in Rosenheim.

### LITERATUR

Frankl, Viktor (1982): Ärztliche Seelsorge. Wien, Deuticke

Fredrickson, Barbara L. (2009): Positivity. New York, Crown Archetype. Deutsch (2009): Die Macht der positiven Gefühle. Frankfurt, New York, Campus

Lyubomirsky, Sonja (2007): The How of Happiness. New York, Penguin-Press

Robbins, Anthony (1992): Awaken the Giant within. London, Sidney, New York, Toronto Pocket Books

Seligman, Martin E. P. (2011): Flourish. New York, Free Press

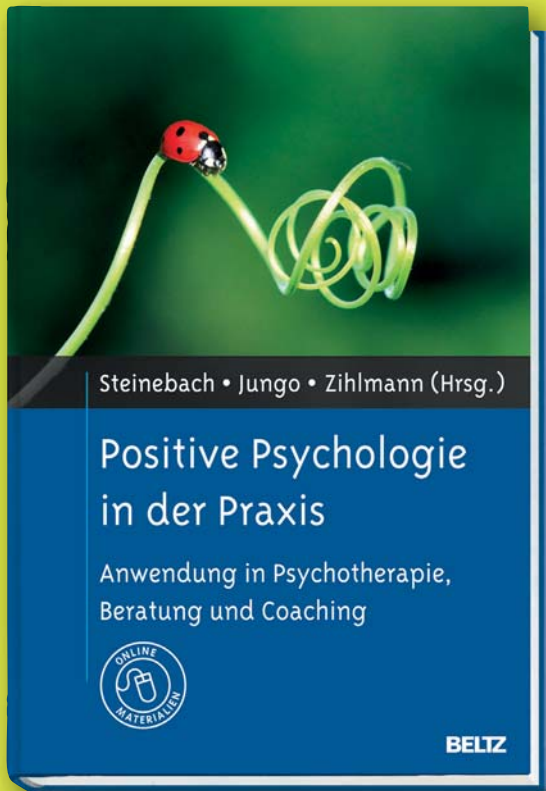
3 Viktor Frankl: Ärztliche Seelsorge, Wien 1982. S. 60

4 a.a.O., S. 60 f

5 a.a.O



# Das Gute im Leben wahrnehmen und stärken



256 Seiten, gebunden. € 39,95 D  
ISBN 978-3-621-27935-2

Wie gelingt ein glückliches Leben? Was sind meine Stärken und auf welche Ressourcen kann ich bei Problemen zurückgreifen? Solche und ähnliche Fragen beschäftigen alle Menschen.

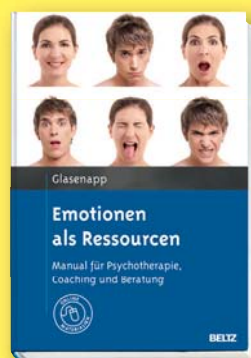
Die Autoren zeigen, wie die zweifellos vielversprechenden Ansätze der Positiven Psychologie sinnvoll eingesetzt werden – in der Therapie, der Beratung und im Coaching.

- Konkrete Umsetzungsmöglichkeiten
- Projektbeispiele für den Transfer

»Dicht geschriebenes Kompendium für eine strukturierte Annäherung an das Thema Positive Psychologie.« *Training aktuell*



200 Arbeitsblätter und Übungen  
282 Seiten, A4-Format, broschiert.  
€ 39,95 D  
ISBN 978-3-621-27829-4



Sechs Module für Einzel- und  
Gruppentherapie, Supervision  
und Selbsterfahrung  
240 Seiten, gebunden. € 34,95 D  
ISBN 978-3-621-27953-6



Strategien und praktische Übungen  
für mehr Lebensfreude  
160 Seiten, gebunden. € 19,95 D  
ISBN 978-3-621-28186-7



# GLÜCK FÜR DREI STUNDEN

Perfektionismus und Positive Psychologie:  
Über eine klare Trennung von Selbstwert und Kompetenzen.<sup>1</sup>

VON ROBERT HARINGSMA

Jemand, der sich nur dann wohlfühlt, wenn seine Leistung perfekt ist, wird als Perfektionist bezeichnet. Dieser Eigenschaft begegnet man vor allem bei Menschen, die ein geringes Selbstwertgefühl und eine hohe Kompetenz haben. Tal Ben-Shahar hat dieses Thema in seinem Buch *The Pursuit of Perfect: How to Stop Chasing Perfection and Start Living*

*a Richer, Happier Life* (2009; noch nicht ins Deutsche übersetzt) überzeugend dargestellt. Ben-Shahar hat über die Selbstvertrauenstheorie promoviert und gilt als einer der führenden Köpfe der Positiven Psychologie. Seine Vorlesungen über Positive Psychologie in Harvard waren die populärsten der ganzen Universität.

Bevor er mit diesen Vorlesungen begann, hatte er sich auf der Grundlage wissenschaftlicher Studien und

seiner persönlichen Erfahrungen mit dem Thema Perfektionismus auseinandergesetzt. Seine Erfahrungen und Probleme sind bezeichnend für Perfektionisten. 1987 hatte Ben-Shahar die israelischen Squash-Meisterschaften gewonnen. Sein Gefühl bei diesem Erfolg beschreibt er folgendermaßen: „Ich war sehr begeistert, dass ich die Meisterschaft gewonnen hatte, und fühlte mich wirklich glücklich. Ungefähr drei Stunden lang.“ Danach kam

<sup>1</sup> Auszüge aus Robert Haringsmas neuem Buch „Stärken Sie Ihr Selbstvertrauen“, Junfermann, September 2015.



in ihm der Gedanke auf, die israelische Meisterschaft zu gewinnen, sei bei näherem Hinsehen eigentlich keine besondere Leistung, und er steckte sich das Ziel, Weltmeister zu werden. Das ist typisch für Perfektionisten. Sobald sie ihr Ziel erreicht haben, relativieren sie dieses Ziel und stecken sich noch höhere Ziele. Sie machen sich vor, endlich glücklich zu sein, wenn sie dieses nächste Ziel erreicht haben. Doch tief in ihrem Innern ahnen sie bereits, dass sie auch nach dem Erreichen dieses Ziels nur für wenige Stunden zufrieden sein werden. Wäre Ben-Shahar tatsächlich Squash-Weltmeister geworden, hätte er zweifellos erkannt, dass Squash doch nur eine Randsportart und seine Leistung eigentlich ziemlich unbedeutend ist. Vielleicht hätte er sich dann auf Tennis verlegt. Oder er hätte sich vorgenommen, so lange wie möglich Squash-Weltmeister zu bleiben.

Doch damals durchschaute Ben-Shahar diese Zusammenhänge nicht und begann rigoros für die Weltmeisterschaft zu trainieren.

Auch das ist typisch für einen Perfektionisten: Weil er enorme Anforderungen an sich stellt, arbeitet er oft unvernünftig hart. Ein Burnout, also ein totaler Erschöpfungszustand, lässt dann oft nicht lange auf sich warten. Und auch wenn es nicht so weit kommt, ist das Leben eines Perfektionisten doch oft ziemlich stressig. Die Angst zu scheitern nagt ständig an ihm.

Ben-Shahar machte bei seinen Wettkämpfen zudem eine seltsame Erfahrung. Manchmal, wenn er bereits im Begriff war zu gewinnen, machte sein Körper von einem Moment auf den anderen *dicht*, und er bekam überall Krämpfe, sodass er schließlich doch noch verlor.

Auch das ist bei Perfektionisten ein häufig zu beobachtendes Phänomen. Die Angst zu versagen ist so groß, dass in kritischen Momenten oft gar nichts mehr geht. Der Druck, unter dem sie dann stehen, ist so enorm, dass sie ihn einfach nicht mehr bewältigen können. Dieser Druck erwächst

jedoch nicht aus der Sache selbst. Ben-Shahar verspürte ihn auch dann, wenn er einen großen Vorsprung hatte und sichergehen konnte zu gewinnen. Das Problem lag vielmehr darin, dass er sich selbst eingepflichtet hatte, dass ein Scheitern einer Katatrophe gleichkäme. Diese Vorstellung war es, die ihn letztlich massiv unter Druck setzte.

Alles in allem zeigt sich Perfektionismus an drei Einstellungen:

1. Perfektionisten stellen an sich selbst sehr hohe Anforderungen. Wenn sie diese Anforderungen bewältigen, stellen sie noch höhere Anforderungen an sich. Sie sind nie mit ihren Leistungen zufrieden.
2. Der ständige Leistungsdruck und die Versagensangst sorgen für Stress und erhöhen die Gefahr eines Burnouts.

Wer all diese Rollen perfekt ausfüllen will, ist natürlich zum Scheitern verurteilt.

Ein mögliches Gegenargument liegt vielleicht darin, dass Ben-Shahar trotz allem ziemlich erfolgreich war. Man könnte sich allerdings fragen, wie wünschenswert ein Erfolg ist, der mit so viel Stress und Unsicherheit verbunden ist. Vor allem wenn man bedenkt, dass eine andere, nämlich stärker aufgabenorientierte und weniger egoorientierte Einstellung gegenüber seinen Leistungen zu besseren Resultaten geführt hätte.

### Das ABC-Schema

Wer Perfektionismus und Versagensangst entgegenwirken will, tut gut daran, Selbstwert und Kompetenz zu entkoppeln. Das lässt sich gut mithilfe des ABC-Schemas bewerkstelligen.

## Aus Angst zu versagen geht nichts mehr.

3. Die Angst zu versagen führt bei Perfektionisten in kritischen Momenten oft dazu, dass sie in eine Art Schockstarre verfallen.

Perfektionisten können ihren eigenen Maßstäben nie genügen, denn diese orientieren sich an Vollkommenheit. Und Vollkommenheit liegt nun einmal nicht im Bereich des Menschenmöglichen. Wir werden es vielleicht irgendwann einmal schaffen, eine perfekte Tasse Kaffee zu kochen, wenn wir das unser Leben lang versuchen. Aber bei komplexeren Tätigkeiten wird das schon schwierig. Selbst ein Fußballer wie Messi ist nicht perfekt. Und dabei kann Messi sich noch voll und ganz auf Fußball konzentrieren. Ganz anders als die meisten von uns, die in ihrem Leben mehrere Rollen – eines Elternteils, eines Arbeitnehmers, eines Freundes oder einer Freundin, eines Bruders oder einer Schwester, eines Sohns oder einer Tochter – in einer Balance zueinander halten müssen.

Nehmen Sie einmal an, Sie gehen mit einem Freund durch den Wald spazieren. In der Ferne sehen Sie ein katzenartiges Tier laufen. Obwohl Sie ziemlich weit von diesem Tier entfernt sind, sehen Sie sofort, dass es für eine normale Katze zu groß ist. Sie vermuten, dass es ein Puma ist, denn Pumas sind in diesem Gebiet schon öfter gesichtet worden. Ihr Herz bleibt vor Schreck fast stehen, Sie schauen sich ängstlich nach einer Fluchtmöglichkeit um. Ihr Freund sieht das Tier auch, aber er nimmt an, dass es sich wahrscheinlich bloß um einen etwas zu groß geratenen Kater handelt. Nach einem tiefen Atemzug in der herrlich frischen Luft denkt er: „Ist das Leben nicht schön!“

An diesem Beispiel können Sie sehen, in welchem starkem Maße die Art und Weise, in der wir über eine bestimmte Situation denken, unsere Gefühle beeinflusst. In der Kognitiven Verhaltenstherapie hat man das ABC- ▶

# Unsere Interpretation bestimmt unser Gefühl und unser Verhalten.

A. Situation	Sie selbst: Tier im Wald	Freund: Tier im Wald
B. Interpretation	Sie selbst: Das Tier ist ein Puma.	Freund: Das Tier ist ein großer Kater.
C. Gefühl / Verhalten	Sie selbst: haben Angst/wollen weglaufen.	Freund: genießt den schönen Tag/will weitergehen.

Schema entwickelt, um diesen Vorstellungen eine strukturierte Form zu verleihen.<sup>2</sup>

Das Schema unterteilt sich in drei Stufen. A ist die Situation, B die Interpretation und C ist das Gefühl und das Verhalten.

Sie können diese Stufen in folgender Weise beschreiben:

**Situation.** Zur „Situation“ gehören die Fakten. Also das, was man sehen, riechen, hören, schmecken, mit den Fingern ertasten oder auf der Haut spüren kann. In unserem Beispiel steht fest, dass es sich um ein Tier handelt, es lässt sich aber nicht eindeutig erkennen, um welches Tier.

**Interpretation.** Unter B geht es um die Interpretation der Situation. Unter „Interpretation“ verstehe ich die Bedeutung, die wir einer bestimmten Situation geben. Diese Bedeutung geht nicht ohne Weiteres aus der Situation selbst hervor. In unserem Beispiel sehen Sie das Tier nur aus der Ferne. Daher können Sie die Situation hier unterschiedlich auffassen.

**Verhalten.** Unter C thematisiere ich schließlich das Verhalten und die Gefühle, die sich aus der Interpretation ergeben. Ein Angstgefühl führt zu einer Flucht- oder Angriffsreaktion, ein glückliches Gefühl zu einem kreativen Verhalten und einer offenen, neugierigen Haltung.<sup>3</sup>

Nun, da wir wissen, wie das ABC-Schema auszufüllen ist, ist es wichtig zu verstehen, warum wir es so ausfüllen. Diesem Schema liegen drei wichtige Vorstellungen zugrunde.

## Erkenntnisse über unsere Interpretation

*Die Interpretation ist nicht die Situation.* Dieselbe Situation lässt sich unterschiedlich interpretieren. Wie Sie eine bestimmte Situation interpretieren, hängt unter anderem von Ihrer Persönlichkeit, Ihren Erfahrungen und dem sozialen Umfeld, in dem Sie aufgewachsen sind, ab. Sind Sie zum Beispiel ein vorsichtiger Mensch, werden Sie eher an einen Puma den-

ken. Hören Sie im Fernsehen andauernd Berichte von einem Puma, der im Wald herumläuft, werden Sie schließlich in jeder Hauskatze ein tückisches Raubtier vermuten.

Es ist wichtig zu begreifen, dass man eine Situation immer interpretiert und die eigene Interpretation nicht mit der Situation gleichzusetzen ist. Bei manchen Interpretationen, die wir für absolut unumstößlich halten, fällt es uns schwer zu erkennen, dass es sich dabei nur um eine von mehreren möglichen Interpretationen handelt und es nicht eine einzige, richtige Interpretation gibt.

*Ihre Interpretation bestimmt Ihr Gefühl und Ihr Verhalten.* Wenn Sie glauben, durch den Wald, in dem Sie gerade spazieren gehen, streiche ein Puma, wird Ihnen dieser Gedanke wahrscheinlich ziemliche Angst einjagen und Sie in die Flucht schlagen. Gehen Sie aber davon aus, dass es sich bloß um eine große Katze handelt, werden Sie einfach Ihren Spaziergang fortsetzen und weiterhin die herrliche Natur genießen. Sie handeln aufgrund Ihrer Interpretation – Puma oder Katze –, nicht aufgrund der Situation.

*Sie entscheiden selbst, welche Interpretation Sie wählen.* Was fängt man mit dieser Erkenntnis nun an? Was kann sie für unsere psychische Gesundheit und unser Selbstvertrauen beitragen? Sie macht deutlich, dass man die Interpretation einer Situation selbst beeinflussen kann. Zwischen A und C liegt der Schritt, über den man

<sup>2</sup> Im Prinzip ist das eine Methode aus der Rational-Emotiven Therapie (RET), einer Therapiemethode, die gleichzeitig mit der KVT (Kognitiven Verhaltenstherapie) entwickelt wurde. Die Unterschiede zwischen beiden sind so gering, dass es für dieses Kapitel wenig ausmacht, welche man verwendet. Ich halte sie daher hier nicht streng auseinander.

<sup>3</sup> Fredrickson, B. L. (2001). „The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions.“ *American Psychologist*, 56: 218–226.



selbst entscheiden kann: die Interpretation. Wir können uns also bewusst dafür entscheiden, über bestimmte Dinge anders zu denken und so Situationen auf andere Weise zu interpretieren. Das kann uns voranbringen und unsere Gefühle verändern. Wir sind, anders formuliert, nicht unverbrüchlich an unsere Gefühle gebunden.

Füllt man das Schema regelmäßig aus, wird man bald erkennen, ob man etwas tut, weil man es inhaltlich für bedeutsam hält oder weil man andere beeindrucken möchte.

Im Allgemeinen gibt es zwei Gründe dafür, etwas zu tun. Man tut etwas, weil man andere beeindrucken will, oder man tut es, weil man an der Aktivität selbst interessiert ist. Aktivitäten, die darauf ausgerichtet sind, andere zu beeindrucken, bezeichnet man als egoorientiert. Sie dienen dem Zweck, unser Ego zu stärken. Aktivitäten, die wir an sich wertvoll finden, bezeichnen wir als aufgabenorientiert.<sup>4</sup>

Egoorientierte Aktivitäten sind nicht dazu geeignet, das Selbstvertrauen zu stärken. Das Ego ist unersättlich. Aufgabenorientierte Aktivitäten eignen sich dagegen durchaus dazu, das Selbstvertrauen zu stärken. Sie fördern unsere Kompetenz, denn sie tragen dazu bei, unsere Problemlösungsfähigkeiten und unser Können auszubauen, und sie steigern unseren Selbstwert, weil wir uns in diesen Aktivitäten für etwas engagieren, das uns wichtig ist.

Aufgabenorientierte und egoorientierte Aktivitäten voneinander zu unterscheiden, ist zwar schwierig, aber nicht unmöglich. Nehmen wir einmal an, Sie würden Musik machen. Dann könnten Sie das tun, weil Sie gerne als „Künstler“ betrachtet werden, berühmt sein und von Ihren Fans verehrt werden möchten. Sie könnten aber auch Musik machen, weil Sie eine gewisse Vorstellung von Musik haben, an der Ihnen etwas liegt und die Sie gerne mit der Welt teilen möchten.

Naomi Olenski ist ein gutes Beispiel für eine Sportlerin, der es gelungen ist,

ihr Ego und ihre Leistungen getrennt voneinander zu halten. Naomi ist Amateurboxerin, sie boxt auf höchstem Niveau. Sie hatte gehofft, 2012 an den olympischen Spielen teilnehmen zu können. In einem Interview für das Noord-Amsterdams Nieuwsblad sagte sie: „Sport bedeutet mehr als das Gewinnen von Wettkämpfen. Auch bei einer Niederlage fühle ich mich nicht unbedingt als Verliererin. Ich boxe, um ein möglichst hohes Niveau zu erreichen, und wenn das zu Siegen führt, ist das umso schöner.“ Wenn sie von einem „möglichst hohen Niveau“ spricht, meint sie nicht das allgemeine, sondern das für sie persönlich erreichbare Niveau.

Für Naomi ist das Boxen selbst wichtig, weniger die Siege. Ihr geht es also nicht nur darum, besser zu sein als die anderen. Das hat einen großen Vorteil: Mit dieser Einstellung fällt es ihr leichter, mit Niederlagen und Verlusten umzugehen. Naomi konzentriert sich darauf, ihre eigene Leistung zu steigern, sie weiß aber, dass ihr Erfolg von zwei Komponenten abhängt. Von ihrer eigenen Leistung und der Leistung ihrer Gegnerinnen. Auf deren Leistungen hat sie keinen Einfluss, also richtet sie ihr Augenmerk allein auf ihre eigenen Leistungen. Wenn sie trotzdem verliert, hat sie sich nichts vorzuwerfen. Sie hat ihr Möglichstes für ihren Erfolg getan. Ihre Gegnerin war dann einfach besser.

Aus der Unterscheidung zwischen egoorientierten und aufgabenorientierten Aktivitäten wird erkennbar, dass sich die Schwierigkeiten mit mangelndem Selbstvertrauen nicht daraus ergeben, welches Ziel man verfolgt, sondern daraus, mit welcher Einstellung man dieses Ziel verfolgt. Wird man sich zum Beispiel dessen bewusst, dass man sich mit Musik vor allem befasst, um den eigenen Selbstwert zu erhöhen, bedeutet das nicht unbedingt, dass man nun aufhören sollte, Musik zu machen. Der Grund für das fehlende Selbstvertrauen ist schließlich nicht die Musik,

sondern die Einstellung zur Musik. Daher kann es auch ausreichen, diese Einstellung zu ändern.

Das ist ein wichtiger Unterschied, denn manche Klienten glauben, sie müssten in ihrem Leben eine völlig andere Richtung einschlagen, nur weil sie erkannt haben, dass sie gewisse Ziele bisher nur wegen der Steigerung ihres Selbstwertgefühls verfolgt haben. Was ihnen vorher wichtig erschien, scheint nun auf einmal „wertlos“ zu sein. Manchmal ist das auch so. Zum Beispiel, wenn man eine Arbeit, die einem völlig sinnlos erscheint, nur deshalb macht, weil sie einem einen gewissen Status verleiht. Meistens verhält es sich jedoch nicht so simpel. Oft hat man eine Aktivität aus ehrlichem Interesse und Engagement begonnen und erst nach einer gewissen Zeit wird diese Aktivität von dem eigenen Ego „gekapert“.

Das ABC-Schema eignet sich auch hervorragend dazu, mit dem Problem des Perfektionismus umzugehen. Auch bei Perfektionismus geht es schließlich eher um die Interpretation einer Situation als um ein konkretes Handeln. Sein Denken zu erforschen und zu ändern, kann daher auch einiges dazu beitragen, Perfektionismus zu „heilen“.

Übersetzt von Bärbel Jänicke



### Zum Autor

**Dr. Robert Haringsma**

Psychologe und Begründer des Amsterdamer Instituts für Positive Psychologie, wo er Selbstvertrauens-trainings und Coachings leitet.

4 Duda, J. L., Likang, C., Newton, M. L., Walling, M. D., et al. (1995). „Task and ego orientation and intrinsic motivation in sport.“ *International Journal of Sport Psychology*, 26 (1): 40–63.



Fragerunde auf dem Workshop. Stehend: Daniela Blickhan und Robert Biswas-Diener.

# IM KONTINUUM DER EMOTIONEN

Robert Biswas-Diener integriert die Positive Psychologie ins Coaching – und überzeugt seine Teilnehmer auf einem Workshop in Rosenheim.

VON REGINE RACHOW

**A**uf diesem Workshop geht es, so viel vorab, auch um Ärger und Wut und eben solche Emotionen, die wir gern vermeiden. Am dritten Tag hören wir ein erstaunliches Credo von Robert Biswas-Diener: „Wenn ich frage, mögt ihr es, wenn ihr euch ärgert oder wenn ihr wütend seid, höre ich meist: Nein!“ Dabei seien das sehr lebendige Emotionen. „Ihr seid einfach bessere Coaches, wenn ihr Ärger und Wut zulässt. Bei euren Klienten wie bei euch selbst.“

Ein so deutliches Bekenntnis zu negativen emotionalen Zuständen auf einem Workshop der Positiven Psy-

chologie? War nicht unbedingt zu erwarten. Und es kommt an – in einer Runde von gut 80 Teilnehmern, die aus acht Ländern Mitte September für vier Tage nach Rosenheim gekommen sind. Immerhin liegt die Stadt, fürs traditionelle Herbstfest geschmückt, auf einer Fluchtroute von Menschen, die der Krieg vertrieb. Und Hunger. Und Armut. In den Abendnachrichten verfolgen wir den vorläufigen Höhepunkt eines spektakulären Flüchtlingsstroms. Und seit Wochen erleben wir das gesamte Spektrum an Emotionen, wie Mitgefühl und Dankbarkeit, Sorge und Angst, Ärger und Wut, ja Hass.

## Universalität der Stärken

Seit gut 15 Jahren versammelt die Positive Psychologie (PP) Daten, Konzepte und Theorien zu der Frage, wie Menschen Zufriedenheit erlangen und auch Zuversicht, das Leben gut meistern zu können. Nach dem Selbstverständnis der PP-Vertreter schufen sie damit erstmals eine wissenschaftliche Basis für den Weg zu Glück und Erfüllung. Ein zentrales Konzept sind die Charakterstärken, insgesamt 24 *Values in Action* (VIA), die sechs Kern-tugenden zugeordnet sind: Weisheit, Mut, Menschlichkeit, Gerechtigkeit, Mäßigung und Transzendenz.

Die Universalität dieser Tugenden konnte u.a. von Robert Biswas-Diener, unserem Trainer, nachgewiesen werden – in Studien etwa unter den Massai, bei den Inuit oder in den Slums von Kalkutta. Inzwischen ist er promoviert und wendet das gesicherte Wissen der PP in seinen Trainings und Coachings weltweit an. Und er reicht es in hinreißend authentischer Weise an Kollegen weiter. Diesmal ist er eingeladen von Daniela Blickhan, die vor zwei Jahren den DACH-PP, den Verband der Positiven Psychologie für den deutschsprachigen Raum, mitgründete<sup>1</sup>.

Der Workshop von Robert Biswas-Diener heißt „Positive Psychology Coaching“. Die Hälfte der Teilnehmer sind Coaches, die andere Hälfte zum Großteil Trainer, Berater und Kollegen, die Coaches werden wollen. Natürlich geht es in erster Linie um Stärken und Werte, welche Profis unterstützen. Es geht um Persönlichkeit und eine Coaching-„Philosophie“, die für sich zu skizzieren ein jeder Gelegenheit bekommt.

## Vom Reiz des nicht so Offensichtlichen

Aus verschiedenen, auch evolutionären, Gründen fokussieren sich Menschen mehr auf die Schwächen als auf die Stärken, sowohl bei sich selbst als

<sup>1</sup> [www.dach-pp.eu](http://www.dach-pp.eu)

auch bei anderen. Dabei belegen Studien z. B., dass Leistung und Zufriedenheit unter Mitarbeitern sehr viel besser werden, wenn das Führungspersonal sich darauf konzentriert, deren Stärken zu fördern, statt deren Schwächen zu reduzieren. Woran können wir die Stärken unseres Gegenübers erkennen – ohne direkt nachzufragen? Du kannst dein Gegenüber zum Beispiel bitten zu erzählen, worauf er sich in den kommenden Wochen am meisten freut. Und dann achtest du darauf, an welcher Stelle der Erzählung er plötzlich lebendig wird. Als Krönung kannst du eine Bezeichnung für diese Stärke finden und testen, wie gut sie beim Übungspartner ankommt.

In einer Demo von Robert Biswas-Diener erleben wir Stella<sup>2</sup>. Sie nennt als Anlass zur Freude spontan ein Familientreffen, bei dem sie auch ihren Vater sehen wird. Auf ihn freue sie sich besonders. „Wir sehen uns nicht so oft“, sagt sie. Er sei schon über Achtzig. „Und auch ein bisschen schwierig.“ Stella richtet sich auf und lächelt versonnen. Robert gibt ihr in seiner Demonstration noch ein bisschen Raum zu erzählen. Und dann sagt er: „Stella, ich glaube, du bist richtig gut in der Pflichterfüllung.“ Sie blickt überrascht auf. Verblüffte Mienen auch im Publikum. Pflichterfüllung ...? Stella strahlt, offenkundig fühlt sie sich wohl mit dieser Bezeichnung.

Nach jeder Übung, jeder Demo gibt es eine Reflexionsrunde. Jemand aus dem Publikum fragt, wieso Robert als Stärke von Stella ausgerechnet die Pflichterfüllung nennt. Warum nicht ihre offenkundige Liebe zum Vater, soziale Intelligenz oder Familiensinn? Robert Biswas-Diener sagt, vielleicht sei das ein bisschen „pädagogisch“. Doch ihn reize nun einmal das „nicht so Offensichtliche“.

Vielleicht ist es das, was ihn befähigte, als Forscher in den Slums von Kalkutta erfolgreich Daten zum Glück zu erheben. Und, dessen bin ich mir sicher, er hätte nicht fündig werden können,

wenn er nicht auch die Sorgen und Nöte der Menschen dort wahrgenommen hätte. Dies auszublenden wird die Positive Psychologie ja zuweilen bezichtigt. Hier in Rosenheim erleben wir einen ihrer Protagonisten, der es anders angeht. Der sein Publikum zum Beispiel dazu befragt, welchen weiteren Feldern außer Bildung und Wirtschaft sich die PP zuwenden sollte. Wir sammeln u.a.: Sterbebegleitung, Konflikt- und Traumabewältigung, Strafvollzug, Politik.

### Emotionen präzise benennen

Der dritte Tag also, der vorletzte, ist dem Gefühl des „Unbehagens“ vorbehalten. Und eben jenen Emotionen, die wir nicht so gern erleben. Mit denen bringt uns Robert Biswas-Diener über Geschichten und Bilder geschickt in Kontakt, und er fordert uns auf, unsere emotionalen Zustände konkret zu benennen. Mit ein bisschen Übung erkennen wir die Fülle beim Hören einer einzigen Geschichte, z.B. Spannung, Sorge, Vergnügen, Erleichterung, Ekel, Schadenfreude, oha. Vieles in einer Mischung. Robert Biswas-Diener berichtet aus Studien über die Vorteile der Emotionsdifferenzierung. Wer diese Fähigkeit erlernt, ist z.B. weniger aggressiv und trinkt weniger Alkohol. „Von einer Phobie-Behandlung profitieren jene Patienten am besten, die ihre Emotionen präzise benennen können: Ich ekele mich vor den haarigen Beinen der Spinne, ich habe Angst vor ihrer Unberechenbarkeit, ich spüre Neugier, was sie jetzt wohl als nächstes tut.“

Wie oft treffen wir auf Leute, die „alles nur blöd“ finden! Und fühlen wir uns zuweilen nicht selbst in einem solchen Zustand? Robert Biswas-Diener sagt: „Wenn ich *blöd* zu differenzieren vermag, fühlt es sich einfach weniger *blöd* an.“ Es klingt so logisch und auch ein bisschen genial. Ließe sich nicht gleichermaßen mit dem Ärger umgehen, mit Wut und auch mit Hass?



Robert Biswas-Diener

Es gibt nicht nur Behagen oder Unbehagen, sondern ein ganzes Kontinuum an Abstufungen dazwischen. Robert Biswas-Diener sagt: „Wir sind mental erst komplett als Mensch, wenn wir das gesamte Spektrum zwischen *positiv* und *negativ* wahrnehmen.“ Er nennt diesen Ansatz „Ganzheit“. Gemeinsam mit Todd Kashdan hat er seine Erkenntnisse sowie Resultate aktueller Studien zu Emotionen in einem Buch zusammengefasst<sup>3</sup>. Es passe, so sagt er, alles in diesen Ansatz, was die Positive Psychologie zu bieten habe. ◀◀

Fotos: Adrian Müller



Foto: Kairospress/  
Thomas Kretschel

### Zur Autorin

#### Regine Rachow

Freiberufliche Wissenschaftsjournalistin, Trainerin, Beraterin in Mecklenburg-Vorpommern. Chefredakteurin von PRAXIS KOMMUNIKATION.

<sup>2</sup> Name geändert

<sup>3</sup> „The Upside of Your Dark Side: Why Being Your Whole Self – Not Just Your Good Self – Drives Success and Fulfillment.“ 2014, Hudson Street Press, New York.





# IMMER HÜBSCH IMPLIZIT MOTIVIERT

Als NLPler unter PPlern: Denkanstöße auf der SELF in Kiel, einem Event der Positiven Psychologie.

VON ANTONIA KENNEL

Was macht eine Konferenz über Positive Psychologie zu einer psychologisch positiven Konferenz? Das internationale Global SELF Research Center steht für ein weltweites Netzwerk in diesem Fach. Gegründet wurde es von Herbert W. Marsh an der Australian Catholic University. Zu seinen Mitgliedern zählen maßgebliche Größen der Selbst- und Identitätsforschung, die sich alle zwei Jahre auf ihrer Tagung treffen, um neue Erkenntnisse aus Forschung und Praxis zu diskutieren. Diesmal also Kiel, Ende August, mit dem speziellen Fokus auf Bildung und Pädagogik.

In den Konferenzunterlagen lese ich zum Anliegen u. a.: Impulse zu geben für eine „innovativste Forschung mit dem Ziel positiver Beeinflussung von Einzelpersonen, Familien, Gemeinschaften und Organisationen“. Und: „Übersetzung von Theorie und Forschung in effektive Grundsätze und Methoden“. Worüber sprechen Fachleute da? Und wie verhält sich der gemeine NLPler in solch einer Umgebung? Wo ist der gemeinsame Nenner? Da ich gerade vom Metaforum in Abano komme – mach ich's mal wie Gunther Schmidt: Telearbeit. Der wissbegierige Teil in mir freut sich schon seit Monaten auf die Veranstaltung. Er hofft, möglichst viel mitzukriegen, Neues zu entdecken.

Das neue Wissen möchte er gerne ohne Umschweife mit schon Gelerntem verknüpfen und, bitteschön, gleich anwenden können. Dieser Teil erlebt fachlich höchst anspruchsvolle Präsentationen, die offenbar nicht zwangsläufig auf Anwendbarkeit aus sind. Analysen, Vergleiche, die Untersuchung und Auswertung von Daten in Tabellen, Modellen auf unzähligen Charts – das ist Forschung, okay. Forschung wozu?

Der Teil, der sich gern begeistern lässt, kommt dagegen voll auf seine Kosten. Wasser, Hafen, Schiffe! Alles im Beiprogramm enthalten. Tango am Pier. Heringshäppchen in der Pause. Entzückt reagiert der Teil, als er beobachtet, wie der gemeine PPler auf der Party am zweiten Abend seinen akademisch-akribischen Teil am Buffet parkt und auf dem Parkett die irrsten Dancemoves auspackt.

Der Teil, der Muße braucht, wird schon am Abend vor Konferenzbeginn beglückt, denn die *Welcome Reception* findet in der Kunsthalle Kiel statt. Gänzlich befriedigt ist er am nächsten Morgen, als das Duo *Piano meets Vibes* während der *Opening ceremony* das Publikum mit außergewöhnlichen Musik aus dem Hörsaal entführt. 100 Punkte an Kiel.

Der NLP-orientierte Teil sucht nach seinen Grundfesten in der Veranstaltung. *Wenn etwas nicht funktioniert, mach etwas anderes*. Er entdeckt, dass ihn ein interessantes Pausengespräch mit Konferenzteilnehmern mehr bereichert, als ein trockener Vortrag. Bojana Bodroza aus Belgrad etwa forscht über Eigen- und Fremdwahrnehmung selbstbetitelter „Nerds“ im universitären Kontext. Quint Oga-Baldwin, vierfacher Vater und in den japanischen Bergen lebend, beschäftigt sich mit Motiven und Engagement und deren Auswirkungen auf den Entwicklungsprozess in einer Schulklasse.

*Die Speisekarte ist nicht das Menü, die Landkarte nicht das Gebiet*. Aus Trainerperspektive fallen viele Vorträge durch. Was ist mit Körpersprache? Wo bleibt der Rapport? Wer sollte die-

sen übervollen Powerpoint-Folien mit ellenlangen Schachtelsätzen etwas entnehmen können, und wieso überhaupt ständig Powerpoint?! Langsam merkt dieser Teil: Es geht nicht zwangsläufig um guten Rapport. Der akademische PPLer konzentriert sich einfach auf das fachliche Was einer Präsentation. Vielleicht ist er davon überzeugt, die Richtigen zu begeistern.

*Es gibt kein Versagen, nur Feedback.* Mein NLP-Teil schluckt außerdem, wenn die Sprecher mit ungefilterten Rückmeldungen und skeptischen Fragen konfrontiert werden. Das hat er anders gelernt. Im Austausch mit anderen Teilnehmern erfährt er jedoch, dass direkte Kritik gängig ist und durchaus erwünscht.

*Wir alle sind einzigartig und erleben die Welt auf unterschiedliche Weise. Jeder Mensch ist anders und hat seine eigene Art zu sein.* Nach dem Besuch des Metaforums in Abano mit all den Coaches, Trainern, Therapeuten, die sich großartig zu präsentieren wissen, auf Wirkung und Auftreten achten, samt Flyer, Homepage und ausgefallener Visitenkarte, erlebt der NLP-Teil nun den Kontrast: die akademische Crowd, *down-dressed*, unpräzise, gerne auch *nerdy*, mit trockenen Theorien auf zum Himmel schreiend vollgepfropften Charts. Den Großen gehuldigt wird hier wie dort, auf SELF-Seite allerdings weniger offensichtlich. Mit die schönsten Momente sind die der Selbstironie, vor allem die persönlichen Schnappschüsse, die Herb Marsh hemmungslos in seine Vorträge einbaut.

Der NLP-Teil ist es übrigens, der mich erinnert: Ich besitze bereits die Ressourcen, die ich brauche. Zum Beispiel, auf jeden Fall mit Gewinn an der Konferenz teilzunehmen. Die Bedeutung der Botschaft kann ja nur ich selbst bestimmen. So nehme ich viel aus den Vorträgen mit, nicht unbedingt direkt Anwendbares, aber mit Sicherheit Denkanstöße. Zum Beispiel:

**Vertrauen aufbauen, zu Fehlern ermuntern** (John Hattie). Hattie fordert auf, den Schüler aus seiner Komfortzone zu bringen. Das heißt auch,

ihn auf seine Talente, seine Stärken hinzuweisen und zu sagen: Hey, ich seh' was in dir, du kannst mehr, bleib hier nicht stehen. Zugleich: Haltung fördern. Die eigene Haltung konstant kalibrieren. Einen Schritt zurücktreten, innehalten, Dialog statt Monolog.

**Welche Rolle spielt Leidenschaft in der Positiven Psychologie?** Robert J. Vallerand befasst sich mit der harmonischen vs. obsessiven Leidenschaft. Letztere scheint aus einem Kompensationsbestreben heraus zu entstehen und mit rigider Beharrlichkeit einherzugehen, welche einzelne Aspekte der Persönlichkeit durchaus fördert.

Hause fahren? Vielleicht braucht es hier den provokativen Teil, der an die Mündigkeit appelliert. Denn letztlich endet alles im *subjective wellbeing*, im subjektiven Wohlbefinden. Dieses lässt sich nicht dingfest machen: Es ist höchst individuell und jederzeit in Veränderung begriffen.

Was ist es, was einen Menschen dazu bringt, aufzublühen? Wie kann ich auch in unwegsamem Gelände eine Atmosphäre schaffen, die mir hilft, das meiste aus der Situation zu machen? Was brauche ich, um die Ergebnisse zu sortieren und zu neuen Ideen zu formatieren? Wo fängt ein Ergebnis überhaupt an, ein Ergebnis zu sein?

## Direkte Kritik ist gängig und auch erwünscht.

Harmonische Leidenschaft umfasst eine flexible Art der Hartnäckigkeit, die positive Auswirkungen auf mein Leben im Allgemeinen nach sich zieht. Da ist alles miteinander verbunden, man könnte sagen: im Flow. Dagegen hält mich obsessive Leidenschaft eifersüchtig davon ab, Begeisterung für andere Dinge zu entwickeln.

**Implizite und explizite Motivation** (Richard Ryan). Autonomie fördern für mehr Kongruenz zwischen impliziter und expliziter Motivation. Implizite Motivation ist eine Veranlagung, die nicht verkümmert. Unfallopfer, die erste Hilfe von intrinsisch motivierten Personen erhalten, erleben einen größeren positiven Affekt, größere Selbstwertschätzung, mehr Vitalität als Menschen, denen explizit motivierte Hilfe zuteil wird.

**Erfolgreich sein oder erfolgreicher sein als andere** (Mimi Bong): Schüler, deren Bestreben im Übertrumpfen anderer besteht statt in dem Wunsch, generell erfolgreich zu sein, bremsen damit auf lange Sicht gesehen ihr Engagement und ihre Leistung.

Reicht das? Genug gelernt, verstanden, genug Aha-Effekt? Kann ich so nach

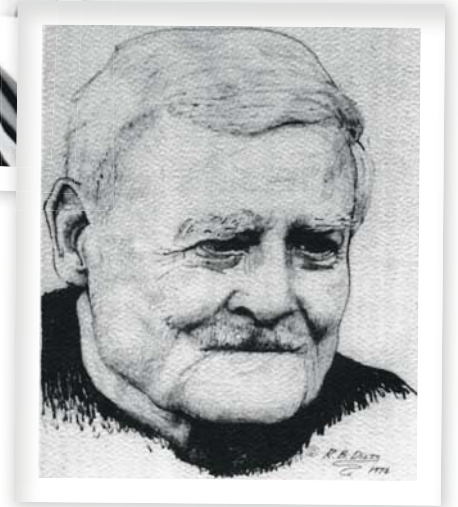
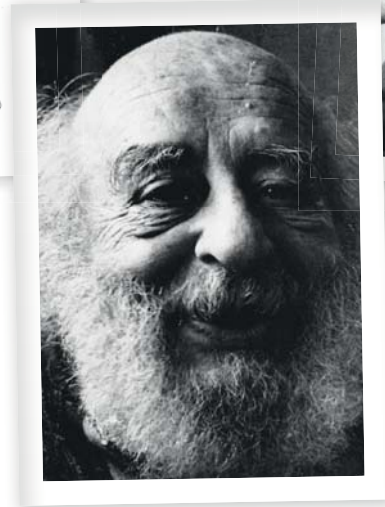
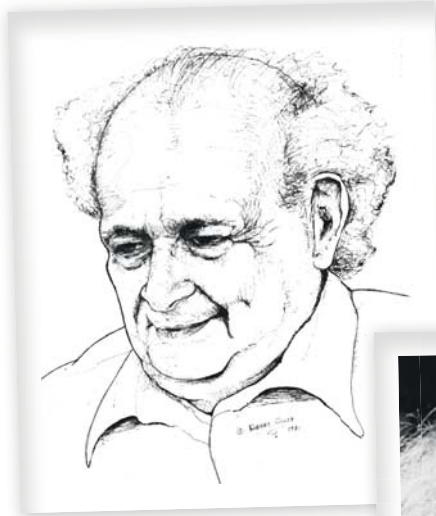
Herb Marsh hat in einem seiner Vorträge gesagt: „If we want to understand something as complex as a human being, we cannot simply stick to models and evaluations.“ Vielleicht ist es gar nicht so verkehrt, wenn es hinterher mehr Fragen gibt als vorher. ◀◀



Zur Autorin

**Antonia Kennel**

Berlin, Trainerin, Hypnotherapeutin, Seelsorgerin.



# VOM PARIA ZUM MUSTERSCHÜLER

Was wirkt, ist die therapeutische Allianz. Wie die Erkenntnisse des Neurobiologen Gerhard Roth die akademische Einschätzung des NLP verändern.

VON ADRIAN SCHWEIZER

**W**er kennt das nicht. Wir haben vor Wochen bei einem Kunden erfolgreich einen Veränderungsprozess angestoßen – mit Formaten wie Integration-of-Conflicting-Beliefs, 6-Step-Reframing oder Re-Imprinting – und kommen gerade von einem Feedbackgespräch mit ihm. Der Kunde ist überglücklich und erinnert sich kaum noch an sein Prob-

lem: „*Ein Kontrollfreak soll ich gewesen sein? Jetzt lese ich auf Dienstreisen nur noch jeden zweiten Tag mal die Mails und, ich schwöre es, außer ‚Gut so! Weitermachen!‘ habe ich nichts zurückgemailt!*“ Das ist doch Alltag für uns NLP-Coaches, oder?

Nun fahren wir also zufrieden im Zug nach Hause und geraten irgendwann ohne große Anstrengung in ein Gespräch mit unserem Sitznachbarn. Der outet sich als Psychologe oder Psychi-

ater und jammert, wie schwierig es sei, Menschen zu helfen sich zu verändern. Wir sind ja gut drauf, widersprechen ihm und erzählen voller Stolz von unserem Erfolg. Und anstatt uns zu beglückwünschen, schaut er uns entsetzt an: „*Was? Sie arbeiten mit NLP? Das ist doch von Kopf bis Fuß unwissenschaftlich! Keine einzige der Thesen hat einer wissenschaftlichen Überprüfung standgehalten!*“ Unsere Laune kriegt einen Dämpfer und wir



argumentieren dagegen. Aber es hilft nichts: „NLP ist eine Pseudowissenschaft!“

Bevor wir unsere Laune ganz verlieren, steigt der Dr. med. oder Dr. psych. ohne sich zu verabschieden aus und wir denken: *Hätten wir nur etwas, was wir ihm zeigen könnten, dass NLP wirkt!*

Nun, dieses Etwas kann ich hier bieten. Gerhard Roth, nach einem Ranking der Zeitschrift Cicero (09/09) der einflussreichste Naturwissenschaftler Deutschlands, hat vor Kurzem die Resultate seiner Arbeit über das, was in Therapien wirklich wirkt, veröffentlicht. Daraus lassen sich für das NLP ganz erstaunliche Erkenntnisse ableiten. Doch der Reihe nach.

NLP entstand in den 70er-Jahren des vergangenen Jahrhunderts durch das Aufspüren von Gemeinsamkeiten und Meta-Strukturen in der Vorgehensweise berühmter Therapeuten und Kommunikatoren. Das dabei erarbeitete Modell, Neurolinguistisches Programmieren, kurz NLP genannt, wurde in zahlreichen Büchern publiziert und ist heute, zusammen mit seinen Mastermodellen, das in Deutschland am meisten gelehrt und angewendete Kommunikationsmodell.<sup>1</sup> Die Coaching-Bewegung, die in den 90er-Jahren des letzten Jahrhunderts entstanden ist, ist ohne die Beiträge der Palo-Alto-Gruppe (Mental Research Institute: Haley, Jackson, Satir, Watzlawick und Weakland) und des NLP wohl kaum denkbar.

Diesem praktischen Erfolg des NLP steht bis heute eine große akademische Skepsis gegenüber. Diese Skepsis findet ihre Begründung hauptsächlich in der wissenschaftlichen Überprüfung der Hypothese der Augenbewegungsmuster in den 80er- und 90er-Jahren. Mit den damals angewendeten Methoden konnte nicht nachgewiesen werden, dass die Hypothese der Augenbewe-

# Das Verstehen des Problems hilft es nicht zu lösen.

gungsmuster einer wissenschaftlichen Überprüfung standhält. Als Folge davon ereilte das NLP entgegen seiner großen Verbreitung und hohen Anwendungstauglichkeit das Stigma der „Unwissenschaftlichkeit“.

Neue Untersuchungen<sup>2</sup> konnten diese vor 20 bis 30 Jahren behauptete Unwissenschaftlichkeit widerlegen. Sie wiesen nach,

- a) dass die Vorannahme der Wissenschaftler, dass das Modell der Augenzugangshinweise zentral für NLP sei, falsch ist. Bei den Augenzugangshinweisen handelt es sich nur um eines von hunderten NLP-Modellen, das zudem marginal ist.
- b) dass die Studien zudem schwere methodische Fehler aufweisen und deshalb selbst den Standards guter wissenschaftlicher Arbeit nicht genügen.

Wenn ich heute nach fast 30 Jahren praktischer Anwendung von NLP und nach über 1000 Coachings auf meine Arbeit zurückschaue, muss ich bestätigen, dass ich praktisch nie mit den Augenzugangshinweisen gearbeitet habe. Viel wichtiger waren bestimmte Grundannahmen des NLP, so etwa die, dass kognitives Verstehen der Probleme keine Veränderung bringt oder dass ohne Rapport nichts geht. Im Herbst 2014 hat nun der Neurobiologe Roth sein Buch „Wie das Gehirn die Seele macht“<sup>3</sup> veröffentlicht und darin die Ergebnisse aus mehr als zehn Jahren Forschung über die Wirksamkeit psychologischer Interventionen vorgelegt. Die Lektüre zeigt, dass die meisten der von NLP vertretenen Hypothesen der wissen-

schaftlichen Wirksamkeitsforschung standgehalten haben und bestätigt wurden.

Zur Einordnung der Erkenntnisse Roths sei noch Folgendes gesagt. Seit den 80er-Jahren erforschen Universitäten die Wirksamkeit therapeutischer Interventionen. Pionier auf diesem Gebiet war Klaus Grawe (Universität Bern).<sup>4</sup> Gerhard Roth (Universität Bremen)<sup>5</sup> hat diese Arbeiten weitergeführt und als Neurobiologe mit seinem Team nachzuweisen versucht, welche von den Therapievertretern behaupteten Grundwirkungsweisen der Therapien, von denen genügend wissenschaftlich auswertbares Datenmaterial vorliegt, neurobiologisch betrachtet als gesichert gelten können. Es handelt sich bei den Therapien um die Verhaltenstherapie, die kognitive Verhaltenstherapie, die Psychoanalyse und die psychodynamische Therapie.

Roth und sein Team kommen u. a. zu folgenden Ergebnissen:

- a) Es ist, neurobiologisch betrachtet, tatsächlich so, dass, wie die Psychoanalyse behauptet, Prägungen in der Kindheit und Jugend einen großen Einfluss auf unser Verhalten als Erwachsene haben.
- b) Die Hypothese von Freud, dass intellektuelles Verstehen die Prägung neutralisiert, ist wissenschaftlich nicht haltbar: Intellektuelles Verständnis verstärkt sie eher noch. Verstehen der Prägung dient dem Therapeuten höchstens zur Bestimmung der nächsten Schritte. Zitat: „Das Aufdecken der unbewussten oder verdrängten Ursachen des ▶

1 [http://www.managerseminare.de/ta\\_Artikel/Methodenstudie-Weiterbildungsszene-2014-Know-how-Vorsprung-dank,232409](http://www.managerseminare.de/ta_Artikel/Methodenstudie-Weiterbildungsszene-2014-Know-how-Vorsprung-dank,232409)

2 Wake, Lisa; Gray, Richard M.; Bourke, Frank S.: The Clinical Effectiveness of Neurolinguistic Programming – A critical appraisal. Routledge, London 2013

3 Gerhard Roth; Nicole Strüber: Wie das Gehirn die Seele macht. Klett-Cotta, Stuttgart 2014

4 Grawe, Klaus; Donati, Ruth; Bernauer, Friederike: Psychotherapie im Wandel – von der Konfession zur Profession. Hogrefe, Göttingen 1994; Grawe, Klaus: Neuropsychotherapie. Hogrefe, Göttingen 2004

5 Gerhard Roth; Nicole Strüber: Wie das Gehirn die Seele macht. Klett-Cotta, Stuttgart 2014

# Einzig die „therapeutische Allianz“ beeinflusst nachweisbar den Erfolg.

Leidens als solchem hat keinerlei direkten therapeutischen Wert, es dient aber, – und das ist wiederum sehr wichtig – dem Therapeuten als Richtschnur für die therapeutische Vorgehensweise sowie als Grundlage der Aufbereitung der emotionalen Erfahrung.“

- c) Es ist, neurowissenschaftlich betrachtet, auch nicht so, wie die kognitive Verhaltenstherapie behauptet, dass das Denken die Gefühle verändern kann. Eher scheint es umgekehrt zu sein: das Gefühl gibt die Richtung des Denkens vor: „[...] kognitive Umstrukturierung alleine (kann) keinen therapeutischen Effekt haben. Vielmehr muss zuallererst eine emotionale Umstrukturierung stattfinden“.
- d) Die Therapie vermag keine alten Inhalte zu löschen. Es kommt vielmehr zu einem Überlernen alter Inhalte. Zitat: „Für die von einigen Verhaltenstherapeuten behauptete vollständige Löschung traumabedingter ‚Fehlverdrahtungen‘ etwa in der Amygdala liegen also bisher keinerlei neurobiologische Beweise vor.“ Und: „... es (kommt) im Gegensatz zu früheren Anschauungen nicht zu einer Lösung dysfunktionaler psychischer Zustände, sondern zu einem – mehr oder weniger stabilen – Überlernen, das immer bedroht ist von Rückfällen in die alten Verhältnisse.“<sup>6</sup>
- e) Kein behaupteter Wirkungsmecha-

nismus der untersuchten Therapien erweist sich als neurowissenschaftlich vollständig haltbar.

- f) Das Einzige, was wissenschaftlich nachgewiesen einen Einfluss auf den Erfolg der Therapie hat, ist die „therapeutische Allianz“. Die angewendeten Verfahren scheinen zweitrangig. Hat der Mandant die Möglichkeit, zu seinem Therapeuten Vertrauen zu gewinnen, dann ist ein Erfolg möglich. Ist dies nicht der Fall, dann ist ein Erfolg weniger wahrscheinlich.
- g) Eine erfolgreiche therapeutische Vorgehensweise besteht aus der therapeutischen Allianz und dem daran anschließenden Verfahren entsprechend einer Schule.

Was bedeuten diese Untersuchungen von Roth und seinen Mitarbeitern für das NLP? Ihre Erkenntnisse bestätigen die Wirksamkeit von sechs zentralen Hypothesen des NLP als wissenschaftlich gesichert. Wer diese Hypothesen nachlesen möchte, findet auch hier die Quellen in den Fußnoten:

- Vor jeder Intervention ist Rapport (= eine therapeutische Allianz) aufzubauen.<sup>7</sup>
- Die Intervention selbst besteht aus Rapport und dem angemessenen Format, also der therapeutischen Maßnahme.
- Die Veränderungen selbst finden nicht durch Veränderung der Gedanken statt, sondern durch die

Veränderung der mit den Gedanken verbundenen Gefühle, etwa durch das Einbringen emotionaler Referenzerfahrungen (Ressourcen).<sup>8, 9</sup>

- Frühe Prägungen sind ausschlaggebend für das heutige Verhalten erwachsener Menschen.<sup>10</sup>
- Das Aufdecken der Prägungen löst diese nicht auf, dient aber als Richtschnur für die weitere Vorgehensweise des Therapeuten.
- Diese Veränderungen löschen die „alten Landkarten“ nicht, sondern erweitern diese mit neuen Möglichkeiten zu fühlen, zu denken und zu handeln: Die Wahlmöglichkeiten werden erweitert.<sup>11, 12</sup>

Wenn wir den Ergebnissen der wissenschaftlichen Erkenntnisse von Roth vertrauen dürfen, dann können wir NLP nicht mehr als pseudo- oder gar unwissenschaftlich betrachten. Im Gegenteil. NLP kann als die einzige therapeutische Interventionslehre erkannt werden, von welcher die Wirksamkeit von sechs Kernhypothesen wissenschaftlich nachgewiesen ist!

Roth beendet sein Werk mit verschiedenen Desiderata. Eines davon lautet: „Die Einsicht, dass beträchtliche Anteile der jeweils orthodoxen Wirkungsmodelle der Psychotherapierichtungen wissenschaftlich nicht haltbar sind, sollte diese Richtungen dazu bewegen, stärker über Gemeinsamkeiten nachzudenken und gleich-

6 ebd. S. 376f.

7 Dilts, Robert B.; Delozier, Judith A.: The Encyclopedia of Systemic Neuro-Linguistic-Programming and NLP New Coding. NLP University Press, 2000. S. 1051

8 Haley, Jay: On Milton H. Erickson: Routledge, New York 2013. S. 34

9 Dilts, Robert B.; Delozier, Judith A.: The Encyclopedia of Systemic Neuro-Linguistic-Programming and NLP New Coding. NLP University Press, 2000. S. 1117

10 ebd. S. 534

11 ebd. S. 376f.

12 ebd. S. 156f.



## Neuroleadership Seminare mit Franz Hütter

Führung auf Basis aktueller Befunde der Hirnforschung  
Seminare an der Frankfurt School of Finance & Management

Zielgruppe: **erfahrene Führungskräfte / Senior Manager**  
Nächster Termin: **28.04. - 29.04.2016 in Frankfurt am Main**

Informationen auf [www.brain-hr.com](http://www.brain-hr.com)

*zeitig die notwendige Methodenvielfalt zu akzeptieren.“<sup>13</sup>*

Genau das ist es, was die NLP-Gründer Bandler, Grinder und Pucelik seinerzeit herausfinden wollten: Könnte es bestimmte Vorgehensweisen geben, welche der Gestalttherapeut Fritz Perls, die systemische Familientherapeutin Virginia Satir, der Hypnotherapeut Milton Erickson und der Körpertherapeut Moshé Feldenkrais, von einer integrativen Warte aus betrachtet, gleich machen? Antworten auf diese Frage wurden vor fast 50 Jahren gefunden und das so entstandene Meta-Modell nennt sich NLP: Neurolinguistisches Programmieren.

Sollten Sie demnächst also wieder einmal einem Wissenschaftsfreak begegnen, drücken Sie ihm einfach diesen Artikel in die Hand oder noch besser: Geben Sie ihm diesen Link: [www.adrianschweizer.ch](http://www.adrianschweizer.ch). Dort kann er sich diesen Text hier inklusive allen zitierten Fundstellen herunterladen. Und seien Sie mal gespannt, was er dann sagt. ◀◀



### Zum Autor

#### Adrian Schweizer

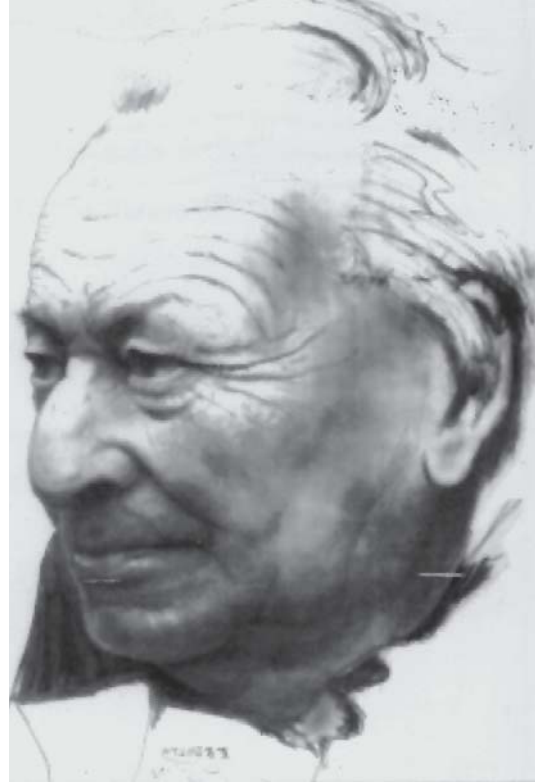
Rechtsanwalt, Executive Coach und Wirtschaftsmediator, absolvierte seine NLP-Ausbildung bei Gründern und Aktivisten des NLP. Er lehrt an den Universitäten Hagen und Karlsruhe sowie an der Hochschule Luzern.

<sup>13</sup> Gerhard Roth; Nicole Strüber: Wie das Gehirn die Seele macht. Klett-Cotta, Stuttgart 2014. S. 381



# DER UNTERSCHIED, DER DEN UNTERSCHIED MACHT

Gregory Bateson war Geburtshelfer wie Kritiker des NLP. Eine Annäherung.



VON LUDGER BRÜNING

**1974.** Ein Engländer zieht auf ein großes Grundstück bei Ben Lomond, unweit von Santa Cruz. Bandler wohnt schon dort, arbeitet im Versand von Behavior and Science Books. Grinder ist vor geraumer Zeit mit seiner Familie dorthin gezogen. Beide kennen sich vom Kresge College, der örtlichen Universität, und sind sich in den letzten zwei Jahren auch persönlich nähergekommen. Frank Pucelik rückt allmählich in den Hintergrund, hat seine eigenen Übungsgruppen.

Das Grundstück gehört Robert Spitzer, Inhaber von Science and Behavior Books, einem Verlag, der neuen und alternativen Therapieformen ein Forum bietet. Der Engländer, der mit seiner Familie ins Haupthaus zieht, ist Gregory Bateson. Er führt am interdisziplinär und reformpädagogisch aufgestellten Kresge College ein Seminar mit sechs Assistenzprofessoren aus unterschiedlichen Forschungsrichtungen. Bateson lebt seit 30 Jahren in den USA, fächerübergreifend ist er in vielen Disziplinen unterwegs. Er hat nie promoviert, ist in der Biologie, Zoologie, Anthropologie und Ethnologie zu Hause, und man kann ihn ebenso gut einen Naturphilosophen, Mitbegründer von Kybernetik und systemischem Denken, einen Schizo-

phrenie-Forscher, Lern-, Kunst- und auch Spieltheoretiker nennen.

Für Richard Bandler, neben Grinder und Pucelik Mitbegründer des Neurolinguistischen Programmierens, war Bateson vor allem der Mann, der den Kontakt zu Milton Erickson herstellte. Robert Dilts, der unter Bateson studierte, betrachtet ihn neben Perls, Satir und Erickson als vierte Ursprungsquelle des NLP, räumt ihm in seiner Enzyklopädie den doppelten Raum wie Bandler und Grinder zusammen ein und sieht seine eigenen „neurologischen“ Ebenen in direkter Analogie zu Batesons Lernebenen. John Grinder betonte die große Bedeutung seiner Gespräche mit Bateson, dessen persönliches Beispiel, die Anfangshilfe und seine generelle Rolle. Aber im Hinblick auf eine konkrete Bedeutung für NLP bleibt er wenig konkret, nennt hier vor allem seine Beobachtungen zu verschiedenen Wahrnehmungsmöglichkeiten.

Worin liegt die Bedeutung von Bateson? Hierzu zählen für mich besonders drei Aspekte:

- das bemerkenswerte, unvoreingenommen offene Forschungsinteresse, das frei von einem „erkenntnisleitenden Interesse“ nach Annäherungen von Verstehen suchte und über Jahrzehnte durch wesentliche Impulse den geistigen Raum bereitete, in dem die Fragen des frühen NLP und seiner Grundsätze möglich wurden,

- sein Glauben an die Selbstwirksamkeit von Systemen,
- seine konkrete Unterstützung von Grinder und Bandler bei ersten Kontakten und Publikationen.

Dabei blieb er auch dem entstehenden NLP gegenüber ein unabhängiger Andersdenkender. Er pflegte seine Skepsis gegenüber Lehrmeinungen und menschlichen Eingriffen, bevorzugte es, unvoreingenommen zu beobachten, präzise zu arbeiten und auf kleinste Details zu achten. Nach einer ersten Untersuchung zur Evolutionsbiologie wandte er sich der Ethnologie zu. Gegen die verbreiteten ethnozentristischen und biologistischen Ansätze seiner Zeit veröffentlichte er 1936 „Naven. Ein Überblick über die Probleme, die ein aus drei Perspektiven zusammengesetztes Bild eines Stammes auf Neu-Guinea nahelegen“. Er wusste um die Bedingtheit von Perspektiven und Blickwinkeln und bemühte sich z.B. um ein ganzheitliches Verständnis der Naven-Zeremonien.

Im Erscheinungsjahr von *Naven* machte er sich auf den Weg zur Feldforschung nach Bali im damaligen Holländisch-Ostindien, dem heutigen Indonesien. Auf dem Weg dorthin heiratete er und die Amerikanerin Margaret Mead (1901–1978), die er bei seiner Forschung in Neu-Guinea kennengelernt hatte. Auf Bali fand Batesons Bemühen um ein ganzheitliches Erfassen von Kulturformen sei-

nen Ausdruck in 25.000 Fotos und 6.700 Meter Film, die das Ehepaar während seines dreijährigen Aufenthalts aufnahm. Das Paar zählte zu den ersten, die Fotografie als Hauptdokumentationsmittel einsetzten. Es ist die Basis u. a. für *Balinese Character: A Photographic Analysis*, eine Untersuchung, in der Bateson und Mead 1942 mit verschiedenen Methoden versuchten, den Einfluss von Kultur auf die Persönlichkeitsbildung aufzuzeigen. Außerdem erschien eine Reihe von Dokumentarfilmen, 1952 z. B. *Trance and Dance on Bali*. Die Beobachtung und Beschäftigung mit Trance-Phänomenen führte auch zu ersten Kontakten mit Milton Erickson.

Das Paar übersiedelte 1940 in die USA. Kulturanthropologie und Studien zu fremden Kulturen aus der Distanz heraus hatten durch den Krieg an Aktualität gewonnen. Insbesondere Mead verfocht den Kulturrelativismus, wonach Kulturen nur aus sich selbst verstanden werden können. Teils mit ihr zusammen hatte Bateson seit 1939 Untersuchungen zum Dritten Reich angefertigt. 1942 analysierte er für das New Yorker Museum of Modern Art, das MoMA, anhand von Nazi-Filmen den deutschen Nationalcharakter und Nazi-Ideale. Seine psychoanalytische, ethnologische und filmhistorische Analyse gilt als Pionierarbeit der „Culture at a distance“-Studien, mit

denen die Defizite des amerikanischen Isolationismus, der selbstgewählten Isolation zwischen den Weltkriegen, aufgearbeitet werden sollten. Psychoanalytischen Fragestellungen ging Bateson später nicht mehr nach.

Bateson entwarf für den frisch gegründeten Vorläufer der CIA in unterschiedlichen asiatischen Kriegsgebieten u. a. Desinformationsendungen für das Radio, die Vorgaben von einer japanischen Station ausgestrahlt zu werden. Nach dem Krieg wurde Bateson zu einem entschiedenen Gegner angewandter (Sozial-)Wissenschaften – ganz im Unterschied zu seiner Frau, die weiterhin für eine verantwortungsvolle Anwendung von Kenntnissen bei der Lösung gesellschaftlicher Probleme eintrat. Bateson sah es hingegen als die Aufgabe der Wissenschaft an, Verständnis zu fördern, nicht Handlungen Vorschub zu leisten. In dieser unterschiedlichen Grundeinstellung wird die Ursache für ihre weitere Trennung und letztlich Scheidung 1950 gesehen.

Bateson hatte noch im Krieg Kontakt zum Neurophysiologen Warren McCulloch und zum Elektroingenieur Julian Bigelow, die sich beide für Rückkoppelungsprozesse („Feedback“) in elektronischen Maschinen interessierten. Bateson dachte während seiner Kriegszeit, die ihn überwiegend langweilte und frustrierte, wiederholt über die Eigenschaften geschlossener,

sich selbst korrigierender Schaltungen nach. Nach seiner Ankunft in New York veranstaltete er mit McCulloch von 1946 bis 1953 eine Serie von Konferenzen, die vielfach (und verkürzt) als die Macy-Konferenzen bezeichnet werden. Sie brachten wesentliche Impulse für die System-, Informations- und Kommunikationstheorie.

Bateson beteiligte sich ab 1948 – auf Einladung des Schweizer Psychiaters Jürgen Ruesch an der erst wenige Jahre zuvor gegründeten Langley Porter Clinic – an Forschungsarbeiten und verfolgte später, etwa in Palo Alto, auch eigene Forschungsprojekte. Viele seiner Publikationen sind in ihrer Bedeutung erst Jahrzehnte später wahrgenommen worden, andere in ihrer Bedeutung noch unerkannt. In dem Sammelband *Communication. The Social Matrix of Psychiatry*, den er 1951 gemeinsam mit Jürgen Ruesch veröffentlichte, wurden Begriffe wie *Metakommunikation* oder *analoge und digitale Kommunikation* geprägt und auch die Grundannahmen von Paul Watzlawick vorweggenommen, die fast zwei Jahrzehnte später der modernen Kommunikationstheorie entscheidende Anstöße geben sollten. Ähnlich weist die Reflexion der Beobachterrolle erkenntnistheoretisch bereits auf die sogenannte Kybernetik 2. Ordnung hin, die „Kybernetik der Kybernetik“ (Heinz von Foerster), die sich seit Anfang der 70er-Jahre entwickelte und ab den 80er-Jahren die Ablösung der klassischen Familientherapie durch die Systemische Therapie mitbewirkte.

Forschungsprojekte von Bateson mit John Weakland, Jay Haley, Don D. Jackson und William Fry bereiteten u. a. die moderne Kommunikationstheorie und große Teile der Ehe-, Familien- und Kurzzeit-Therapie vor. Don Jackson, der Batesons Team beigetreten war, gründete im September 1958 das Mental Research Institute (MRI), dessen Liste ehemaliger Mitarbeiter sich wie ein Who is Who der Familien- und Kurzzeit-Therapie liest. Jules Ruskin und Virginia Satir traten ihm z. B. bei. Bateson wird heute mit seinem Team als ein Stammvater des MRI betrachtet. ▶



Gregory Bateson

Foto: Barry Schwartz

# „Schlampige Erkenntnistheorie“ war eine häufig von Bateson benutzte Wendung.

Als Nicht-Promovierter publizierte Bateson viel – gemäß dem Prinzip von „publish or perish“ („publiziere oder lass dich begraben“). Seine Vorstudien zu einer Theorie der Schizophrenie, die dem Forschungsprojekt zu Paradoxien in der Kommunikation einen engeren Fokus gaben, formulierten 1956 die Double-bind-Theorie, die eine sozialpsychologische Erklärung für das Entstehen von Schizophrenie versuchte. Die kontroverse Diskussion, in der von Anfang an auch Verkürzungen und Missverständnisse eine Rolle spielten, rückte Bateson in die Nähe des Anti-Psychiatry Movements. 1975 äußerte er grundsätzliche Zweifel an den gegebenen therapeutischen Möglichkeiten: „Was ein Mensch für einen anderen tun kann, ist nicht viel, aber wahrscheinlich hilft es manchmal dem Geholfenen, wenn sich der Helfer im Klaren ist, wie wenig Hilfe gegeben werden kann. Etwas zeitweiliger Schutz vor den kalten Winden einer kranken Zivilisation, einige geteilte Tränen und Lachen, das ist alles.“

Die Kritik an der Psychiatrie wurzelt im 19. Jahrhundert. Ihr Spektrum reichte von prinzipieller Ablehnung bis zu Reformbemühungen und richtete sich seit den 1950er-Jahren zunehmend gegen die Zustände in den Psychiatrien, gegen Behandlungsmethoden wie Elektro- oder Insulinschocks, gegen diagnostische Unsicherheiten und gegen die zunehmende Verbreitung von Psychopharmaka. Hirnchirurgische Eingriffe, wie die Trennung der Frontallappen, die Lobotomie, wurden in den 40er- und 50er-Jahren in den USA nicht nur als medizinische Ultima Ratio durchgeführt, sondern zum Teil auch aus Kostengründen, wegen

Überbelegung, desaströser Zustände in den Psychiatrien oder aus Hilflosigkeit, weil etwa Kinder einfach verhaltensauffällig waren. Ihre Folgen waren meist körperliche und geistige Behinderungen. Psychochirurgie wurde in den USA bis in die 70er-Jahre als Mittel zur Resozialisierung diskutiert. Ein systemischer Ansatz, der alternative Erklärungs- und Handlungsmodelle vorschlug, musste angesichts des vorherrschenden Biologismus und Behaviorismus revolutionär erscheinen. Batesons Forschungsprojekt in Palo Alto endete 1962, da er keinen Verlängerungsantrag mehr stellte. Parallel hatte er in den letzten Jahren eine Gastprofessur an der California School of Fine Arts in San Francisco angenommen und Versuche mit Tintenfischen begonnen, die eine ähnliche Intelligenz wie Ratten aufweisen. Bereits 1952 bis 1954 hatte er mit dem Autor und Filmemacher Weldon Kees im Zoo von San Francisco Fischotter beobachtet und entdeckt, dass auch Tiere spielen und mithin über eine Art Meta-Kommunikation verfügen.

Da er keine Forschungsgelder für Experimente mit Tintenfischen bekommen konnte, wechselte er 1963 an das Delphinforschungszentrum von John C. Lilly auf St. Thomas, eine Insel der amerikanischen Jungferninseln, und nach anderthalb Jahren an ein ähnliches Institut auf Hawaii. Lilly, Arzt, Neurowissenschaftler und Kommunikationsforscher veröffentlichte 1967 zu seinen LSD-Experimenten den Bericht *Programming and Metaprogramming in the Human Biocomputer: Theory and Experiments*. Der Titel zeigt die in der Zeit verbreitete Mensch-Maschine- oder Gehirn-

Computer-Analogie, die insbesondere für die Anfangsjahre der Kybernetik typisch ist und in deren Kontext auch eine Methoden-Bezeichnung wie Neurolinguistisches Programmieren gesehen werden kann.

Bateson publizierte weiter zur Double-bind-Theorie und verfasste Beiträge zur Evolution, Symmetrie in der Biologie, Kybernetik sowie zu ökologischen Fragen. Ende des Jahrzehnts erkannte er, dass er bei seiner „Arbeit mit primitiven Völkern, Schizophrenie, biologischer Symmetrie und in meiner Abweichung von der herkömmlichen Evolutions- und Lerntheorie eine weit verstreute Menge von Fix- oder Bezugspunkten festgelegt hatte, von denen aus ein neues wissenschaftliches Arbeitsfeld abgegrenzt werden konnte“.

Er nannte es „Ökologie der Ideen“ oder „Ökologie des Geistes“ und veröffentlichte 1972 eine Sammlung ausgewählter und teils kommentierter Aufsätze aus 35 Jahren unter dem Titel *Steps to an Ecology of Mind* (wörtlich „Schritte zu einer Ökologie des Geistes“), die ihn letztlich einem breiteren interessierten Publikum bekannt machten. In seinen (natur-)philosophischen Betrachtungen lassen sich je nach Standpunkt Anklänge Hegels, eine Privat-Philosophie oder auch eine Vorwegnahme von Rupert Sheldrakes Theorie der morphischen Felder erkennen.

1977 gab John Brockman unter seiner Mitwirkung den Sammelband *About Bateson: An Introduction to Gregory Bateson* heraus. Bateson selbst erläuterte seine Denkweise in zwei Monografien: 1979 *Mind and Nature. A Necessary Unity* („Geist und Natur. Eine notwendige Einheit“) und zusammen mit seiner Tochter Mary



Catherine im erst posthum erschienen Band *Angels Fear: Towards an Epistemology of the Sacred* (Suhrkamp-Titel: „Wo Engel zögern. Unterwegs zu einer Epistemologie des Heiligen“). 1976 wurde er u. a. zum Mitglied (Fellow) der American Academy of Arts and Sciences gewählt.

Die Entwicklung des NLP wäre ohne ihn wohl anders verlaufen. Bateson war es, der Grinder und Bandler mit Milton Erickson bekannt machte, ihnen eine Bühne bot und letztlich den Verleger Spitzer davon überzeugte, *The Structure of Magic*, ihr erstes gemeinsames Buch, zu publizieren. Seine Arbeit mit Meta-Positionen und dem Wechsel von Wahrnehmungspositionen ist grundlegend, Wendungen wie „der Unterschied, der den Unterschied macht“ gehen auf ihn zurück.

Bei aller Leichtigkeit, Offenheit und Neugier war er in der Sache streng. Ihm ging es um Beziehungen und Bezüge, um Strukturen und um die Strukturen hinter den Strukturen. Carl Wieners Aussage „Es gibt keine Antworten, nur Querverweise“ hätte er wohl für ähnlich bedenkenswert gehalten wie Heinz von Foersters Statement „Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners.“ Nach Pucelik war „Shoddy Epistemologie“ („schlampige Erkenntnistheorie“) eine häufig von ihm benutzte Wendung. Diese traf letztlich auch Grinder und Bandler, nachdem sie glaubten, Milton hinreichend analysiert und modelliert zu haben und in einem Tipp-Marathon von 36 Stunden und acht Stunden Nach-Korrekturen den ersten Band von *Patterns of the Hypnotic Techniques of Milton H. Erickson, M.D.* fertigstellten. Was genau Bateson mit seiner Kritik meinte und was ihre Beziehung letztlich auch beendete, ist bis heute ungeklärt. ⏪



**Zum Autor**

**Dr. Ludger Brüning**

Trainer und Coach und Mitglied im Beirat von DVNLP und ECA.




## Theaterskills für Trainer und Coaches

**Start am 16.09.2016**  
6 Module à 3 Tage

**Wirkungsvolle Coachings, lebendige Seminare**

**Das Beste aus der professionellen Theaterpädagogik:**  
Spielend lernen authentisch auftreten, Rollenvielfalt erleben, Körperbewusstsein schulen, Lampenfieber auflösen, Lachen bis zum Abwinken.

**Themen:** Spiele und Aktionen für Trainings und Business, Rollenarbeit Embodiment, Improtheater, Standbilder, Performance, Aufführung

**Nur bei uns:** Kombination mit Aufstellungen, Rollenspiel und NLP.

**Wo:** Herrenberg bei Stuttgart

**Wer:** Klaus Frommer-Eisenlohr, Lehrcoach u. Lehrtrainer DVNLP, Supervisor DGSv, Theater-Pädagoge (BuT) und Leiter eines freien Theaters

**Info:** Klaus Frommer-Eisenlohr,  
Tübinger Akademie / Tübinger Institut für NLP  
Friedrichstraße 7, 72138 Kirchentellinsfurt  
Tel: 07121 600131 • [info@tuebinger-akademie.de](mailto:info@tuebinger-akademie.de)  
[www.tuebinger-akademie.com/theater](http://www.tuebinger-akademie.com/theater)




# Danke!!!

Wir bedanken uns für all Ihre tollen und informativen Rückmeldungen zum Relaunch von Praxis Kommunikation. Wir sind begeistert, wie viele Zuschriften wir erhalten haben und werden auf die Änderungswünsche und Themenvorschläge weitestgehend eingehen.

**Je ein Buch "Das Herz im NLP" haben gewonnen:**

- Daniela S. aus Rhede
- Renate B. aus Bremen
- Gerda Q. aus Neustadt
- Frank G. aus Cottbus
- Christine U. aus Nürnberg
- Sylvia L. aus Braunschweig
- Maria-Luise S. aus Krefeld
- Paul F. Eschenbach
- Maria G. aus Hennigsdorf
- Gottfried W. aus Stadtlauringen



Stehaufmännchen

# FELS IN DER BRANDUNG

Neurolinguistisches Coaching – die Abkürzung zur Lösung.

VON CORA BESSER-SIEGMUND  
UND LOLA A. SIEGMUND

**Z**u den größten Reichtümern des Menschen gehören sein Denkvermögen, sein Handlungsvermögen und sein Gefühls Potenzial. Dieser komplette Schatz ist in unserer Neurobiologie in Form von Sätzen und Wörtern codiert, inklusive der „Vita-Sprache“. Denn viele Wörter sind durch unsere Lerngeschichte mit Emotionen und Körpererlebnissen verwoben, wie folgendes Coaching-Beispiel mit der wingwave-Methode eindrucksvoll aufzeigt.

„Ich muss eine Messe vorbereiten!“, eröffnet eine sichtlich gestresste Managerin die erste Coaching-Sitzung. „Das ist bei uns jedes Jahr der schlimmste Monat. Mein Chef ist nur noch cholerisch, ich habe Berge von Arbeit auf dem Schreibtisch und ich kann nachts nicht schlafen, weil ich mir als verantwortliche Projektleiterin alle möglichen Pannen vorstelle, die eintreten könnten.“ Im Rahmen der wingwave-Forschung konnte durch mehrere Studien ein charakteristisches Element der Methode – die Nutzung des sogenannten Myostatiktests – als wirksamer „Coaching-Kompass“ überprüft werden.

Coaches nutzen den Myostatiktest im Zusammenhang mit differenzierten Aussagenbäumen, die sich auf die „Vita-Sprache“ des Coachees beziehen. Damit sind Wörter und Sätze gemeint, die im Zusammenhang mit einem Thema per Muskelkraft auf ihre emotionale Resonanz hin getestet werden. So erfahren Coach und Coachee innerhalb von wenigen Minuten, in welchen Prozessschritten gecoacht werden sollte. In diesem Fall nennt der Coach die von der Coaching-Kundin genannten Begriffe im Zusammenhang mit dem Myostatiktest – und es zeigen sich in unserem Falle folgende Ergebnisse:

„Messe“	schwacher Test
„Cholerischer Chef“	starker Test
„Schreibtisch voll mit Arbeitsbergen“	starker Test
„Pannen“	starker Test



Abb.: Myostatiktest

Somit stellt sich heraus, dass die Coaching-Kundin nur das Wort „Messe“ nicht verkräften kann – all ihre anderen eingebrachten linguistischen Beschreibungen gehen mit einem starken Testergebnis einher. Das heißt keinesfalls, dass sie beispielsweise den cholerischen Chef gut findet. Sondern die Interpretation sagt, dass sie emotional stabil reagiert, wenn er so unangenehm auftritt. Der Chef verliert also als relevantes Coaching-Thema zunächst an Bedeutung.

Im Sinne der „Abkürzung zur Lösung“ nimmt der Coaching-Prozess gleich den Begriff „Messe“ in den Fokus, durch den Test wird der Begriff zum primären Referenz-Wort im neuro-linguistischen Coaching-Prozess. Nach einem gelungenen Verlauf sollte der Myostatiktest beim Nennen dieses ehemaligen Stresstrigger-Wortes stark ausfallen und damit künftig Potenziale statt Blockaden aktivieren – das ist nun das unmittelbare Coaching-Ziel auf der Interventions-Ebene.

In den nächsten Minuten finden Coach und Coachee im Feintest rasch heraus, dass auch die Begriffe „Halle“, „Halle von draußen betrachtet“, „in die Halle hineingehen“ und „Messestände links und rechts“ mit dem Myostatiktest deutlich stressbeladene Worte darstellen.

Die deutsche Psychologin Johanna Kißler und ihr Team konnten zeigen,

dass Wörter, die mit Emotionen „verwoben“ sind, im Gehirn schneller eine Resonanz erzeugen und auch länger behalten werden. Kißler nennt sie *Buzzwords*. Die Forscher vermuten, dass der durch Wörter verursachte Datenstrom auf dem Weg von der äußeren Wahrnehmung hin zum Sprachzentrum durch die Amygdala geleitet wird, die das Wort aus unserer Lerngeschichte heraus blitzschnell mit einer Emotion verknüpft (Kißler, 2007). Diese Kenntnis verbinden wir beim Neurolinguistischen Coaching, kurz NLC, mit dem „PET-Scan“-Verfahren: Vita-Wörter führen uns auf den drei Koordinaten des subjektiven Erlebens zu Aussagen über den Ursprung des emotionalen Stresses. Hier die Essenz der Wortforschung im Aussagenbaum der Managerin, gut nachvollziehbar auch in der wingwave-Matrix:

Psycho-physiologischer Zustand:	Aussage:	„Verachtung“
Erlebnissposition:	Aussage:	„andere Menschen“
Timeline-Punkt im Lebenslauf:	Aussagen:	„Alter neun Jahre“ und „Kirche“

Schnell fällt der Coaching-Kundin die Kommunion ein: „Unsere Eltern hatten wenig Geld, daher sollten meine ältere Schwester und ich zusammen die Kommunion empfangen. Als wir dann durch den Gang an allen Dorfbewohnern vorbei zum Abendmahl nach vorn zum Altar gingen, sah ich auf unsere Füße und bemerkte schlagartig: alle Mädchen trugen weiße Schuhe, nur meine Schwester und ich braune. Aus Spargründen sollten die Schuhe später noch für den Alltag taugen. Es war ein Schock für mich: alle konnten unsere Armut sehen – auch der Priester und der liebe Gott – was denken nun alle über uns!“



Abb.: Buzzword-Stress: „Ich muss eine Messe vorbereiten!“

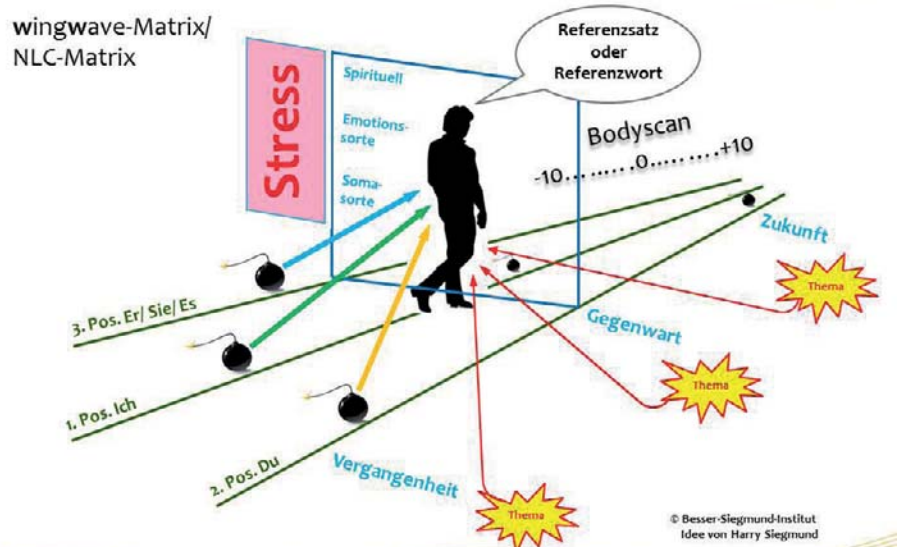


Abb.: wingwave-Matrix: Das Ausgangsthema liegt in der Zukunft, der Weg zur Lösung geht in die Vergangenheit zur dritten Position (Er/Sie/Es: Gefühle mehrerer anderer Menschen – hier: Verachtung)



# Wörter, die mit Emotionen verwoben sind, erzeugen schneller eine Resonanz.

Auch dieser „Triggerpoint of Change“ – abgekürzt TOC – war nach höchstens zehn Minuten herausgetestet. Vor allem wurde verständlich, warum „Messe“ ein stressbesetztes *Buzzword* für die Klientin war, denn so heißen ja häufig Veranstaltungen in Kirchen. Die Intervention der „wachen REM-Phasen“ zu der emotionalen Betroffenheit, welche dieser Sozial-schock-Moment als Gedächtnisspur ins Gefühlsleben eingegraben hatte, benötigte nur kurze Zeit. Besagte Managerin profitierte nicht nur von der „Winke-Intervention“, sondern auch von dem „Aha-Erlebnis“, das ihr half, sich selbst besser zu verstehen. Die Messevorbereitungen gingen ihr dann erstaunlich leicht von der Hand und der Chef lobte sie später sogar als ruhigen Fels in der Brandung: „Ich erlebte ihn auch gar nicht mehr als cholerisch, sondern plötzlich als ängstlich – da konnte ich ganz anders auf ihn reagieren.“

Durch die langjährige Arbeit mit der wingwave-Methode und durch die damit erworbene Testsicherheit ist bei uns und vielen anderen wingwave-Coaches ein übergreifendes Verständnis für gelungene Coaching-Prozesse entstanden. Wegen der punktgenauen Wirkung, die der Myostatiktest, der Aussagenbaum und die wingwave-Matrix anbieten, erachten viele wingwave-Coaches mittlerweile die gute Vorbereitung auf einen Interventionsmoment durch besagtes „PET-Scan-Verfahren“ als besonders nützlich für angestrebte Kurzzeit-Effekte mit Langzeitwirkung.

Wir empfehlen heute, diesen NLC-Kompass bei jedem Coaching-Prozess zur Themenfokussierung und

als fortlaufendes Interventionsfeedback einzusetzen – unabhängig von der verwendeten Methode. Alle psychologischen Verfahren haben ein gemeinsames Anliegen: sie wollen den Menschen dazu befähigen, innere Blockaden zu überwinden, seine Potenziale zu entfalten, um so die subjektive und die objektive Lebensqualität zu steigern. Subjektive Lebensqualität meint: die Grundstimmung hebt sich, die Wahrnehmung fokussiert sich auf Positives, Entschlossenheit und Tatkraft nehmen zu, es entstehen aus sich selbst heraus gute Gefühle und aufbauende Gedanken. Das kann die objektive Lebensqualität steigern: neues Selbstbewusstsein führt zu mehr Freundschaften, der Heiratsantrag gelingt, man bekommt den neuen Job, kann sich dann auch ein Auto leisten usw.

Dieses konstruktive Anliegen haben die klassische Psychoanalyse, die kognitive Verhaltensmodifikation, das NLP, die Themenzentrierte Interaktion, Verfahren für systemisches Coaching oder Aufstellungs-Arbeit – um nur einige Methoden zu nennen. Alle psychologisch aktivierenden Verfahren wirken häufig gut – und manchmal auch nicht.

Dabei wirken auf der neurobiologischen Ebene alle Methoden nach einem identischen Muster: Eine Intervention ist gelungen, wenn der Klient oder Patient sowohl auf die innere als auch auf die äußere Wahrnehmung des behandelten Themas mit innerer Balance reagiert. Und vor allem auf sämtliche damit einhergehenden linguistischen Reize. Denn für das Gehirn sind laut Hirnforschung „Wort und Ding“ bzw. „Wort und Person“ identisch (Spitzer,

2007). Vielleicht entsteht bei der Themen-Konfrontation noch ein inneres Wanken, aber anstatt umzufallen, pendelt sich schnell wieder ein stabiles Gleichgewicht ein – wie beim Stehaufmännchen.

Somit ist das Resultat immer ein Resilienz-Effekt in Bezug auf die behandelte Sache. Der Datenstrom aller Sinneswahrnehmungen im Zusammenhang mit dem Thema fließt bei einem derartig erfolgreichen Ergebnis friedlich am Alarmsystem des Gehirns vorbei – und die innere Resonanz bewirkt Gelassenheit, einen klaren Kopf, innere Stärke, Überlegenheit oder wohlthuende Neutralität. Manchmal wandelt sich das Emotions-Echo sogar ins Positive: In einer wingwave-Studie zum Thema Redeangst profitierten einige Probanden nicht nur mit einem „Verlust“ der Redeangst, sondern sogar mit einer Zunahme regelrechter Auftritts-Freude vor fremdem Publikum (Dierks, 2015, neu überarbeitet).

Beim NLC arbeitet der Coach sinnesspezifisch und physisch konkret mit diesem geschilderten Resilienz- oder auch Coping-Effekt. „Coping“ nennt man in der Psychologie die Ressource eines Menschen, mit schwierigen Herausforderungen von vornherein klarzukommen, sie zu verkraften, sich ihnen gewachsen zu fühlen. „Coping“ ist eigentlich noch etwas ressourcenvoller als „Resilient-Sein“, denn Menschen mit guten Coping-Strategien bleiben bei Herausforderungen von Anfang an gelassen – und müssen sich im Nachhinein nicht besonders intensiv erholen. Insofern könnte der Begriff NLC auch stehen für: Neuro-linguistisches Coping.

Ich bin ok – Du bist nicht o.k.

# Ausbildung Transaktionsanalytische/r Berater/in

Führen, Beraten und Coachen – Tiefenpsychologisches Konzept



## Schwerpunkte

- Konzepte der Transaktionsanalyse und Tiefenpsychologie
- Transaktionsanalyse in Organisationen und Beratung
- Führung und Kommunikation in Organisationen
- Persönlichkeitsentwicklung und Konfliktmanagement
- Modell der Ich-Zustände und O.-K.-Haltungen

## Start

- 09.11.2015 in Leipzig

## Veranstalter

- Institut für Kommunikation und Mediation Dr. Barth
- Hohe Straße 11, 04107 Leipzig
- [www.IKOME.de](http://www.IKOME.de)



Bei Fragen können Sie uns auch telefonisch unter 0341 / 22 54 13 50 erreichen.

NLC kann mit jedem psychologischen Behandlungs- oder Coaching-Konzept zielführend kombiniert werden, der professionelle Anwender muss nicht „konvertieren“ und kann mit der Unterstützung von NLC gewinnbringend weiterhin einsetzen, was sich schon bewährt hat. ‹‹



### Zu den Autorinnen

#### Cora Besser-Siegmund

Psychotherapeutin,  
Coach und Lehr-Trainerin,  
entwickelte gemeinsam  
mit Harry Siegmund das  
wingwave-Coaching.



#### Lola A. Siegmund

BA Wirtschaftspsychologie,  
Coach und Lehr-Trainerin,  
entwickelte gemeinsam  
mit Cora Besser-Siegmund  
und Harry Siegmund das  
NLC®-Konzept.

[www.nlc-info.org](http://www.nlc-info.org)

## WEITERFÜHRENDES

Besser-Siegmund, Cora (2009). *Erfolge zum Wundern – 50 und eine Coaching-Geschichten*. Paderborn: Junfermann

Besser-Siegmund, Cora u. Siegmund, Harry (2015 neu überarbeitet). *wingwave – wie der Flügelschlag des Schmetterlings (ehemals EMDR im Coaching)*. Paderborn: Junfermann

Besser-Siegmund, Cora u. Siegmund, Lola (2015). *Neurolinguistisches Coaching – Sprache wirkt Wunder*. Paderborn: Junfermann

Dierks, Marie-Luise et al. (2015 neu überarbeitet). Aufsatz im Buch: *wingwave – wie der Flügelschlag eines Schmetterlings (ehemals EMDR im Coaching)*. Paderborn: Junfermann

Kißler, Johanna et al. (2007). *Buzzwords – early cortical responses to emotional words during reading*. *Psychological Science*, 18(06): 475–80

Spitzer, Manfred (2007). *Gott-Gen und Großmutterneuron. Geschichten von Gehirnforschung und Gesellschaft*. Stuttgart: Schattauer

# IGNORIEREN, ABSCHOTTEN, AUSGRENZEN

Die Gründe für das Scheitern von Unternehmen ähneln denen für das Scheitern der DDR. Rückblick auf ein Training in Thüringen am 3. Oktober 1990.



## VON E.-WERNER MÜLLER

**D**er 3. Oktober 1990, Tag der Einigung von Ost- und Westdeutschland, lag mitten in einer Trainingswoche, die ich für Führungskräfte aus dem Privatkundengeschäft eines einstigen Staatsunternehmens der DDR leitete. Dieser Bereich war von einer Aktiengesellschaft übernommen worden, die anschließend in einen großen Konzern eingegliedert wurde. In diesem Rahmen hatte ich damals den Auftrag erhalten, eine Anpassungsqualifikation für die Führungskräfte durchzuführen. Für mich fühlte sich das ein wenig wie die Ironie des Schicksals an, denn ich hatte meine Kindheit in den 50er-Jahren in der DDR verbracht.

Der 3. Oktober war also ein Mittwoch und ich beriet mich mit den Teilnehmern dieses Führungskräfte-Seminars, wie sich der Tag der Wiedervereinigung am besten gestalten ließe. Meine Teilnehmer wollten den Tag mit dem Besuch eines Gottesdienstes beginnen. Und sie folgten meinem Vorschlag einer anschließenden Moderation zum tagesaktuellen Thema.

Die Moderationstechnik gehörte zu den Lernzielen des Trainings. Ich erläuterte die Methode, präzisierete das Thema: „Was können Sie als Führungskraft aus dem Scheitern der DDR lernen?“ und sammelte die Beiträge, die ich dann in einer gemeinsamen Diskussion strukturierte. Üblicherweise werden Beiträge in einer Moderation mit Schlagworten oder Kurztextrn visualisiert. Und so stelle ich sie hier vor. Die Diskussion im Einzelnen ist mir nach 25 Jahren

nicht mehr in Erinnerung. Mit dem Abstand von zweieinhalb Jahrzehnten erlaube ich mir zu den Ergebnissen folgende Anmerkungen:

- Die Teilnehmer fokussierten weniger auf die Frage, was eine Führungskraft aus dem Niedergang lernen könne, als vielmehr auf die Gründe für den Niedergang selbst.
- Wenn ich auf die Ergebnisse schaue und dabei den Begriff „Staat“ durch den Begriff „Unternehmen“ ersetze, zeigen sich zahlreiche gewissermaßen universelle Eigenheiten von Organisationen, und zwar völlig unabhängig vom politischen System. Ich führe diese Eigenheiten hier auf und erläutere sie vorwiegend mit Beispielen aus meiner Beratungs- und Coachingpraxis.

### Die ideologische Orientierung ersetzt die Realitätswahrnehmung.

Bei der Präsentation von Ergebnissen etwa einer Mitarbeiterbefragung ist es der Regelfall, dass Führungskräfte – gleichviel ob im Rahmen eines Workshops oder im Vier-Augen-Gespräch – unangenehme Ergebnisse sehr schnell „ich-fern“ interpretieren. Als Ursache für kritische Werte suchen sie gern Schuldige oder führen als Entschuldigung ungünstige Umgebungsbedingungen ins Feld.

Erst nach einer geeigneten Intervention sind Führungskräfte bereit, das eigene Führungsverhalten als Ursache in Betracht zu ziehen.

**Ein nachhaltiges Ignorieren von lebenswichtigen Problemen führt zu zahlreichen Baustellen, an denen nicht Ursachen, sondern lediglich**

### Folgeprobleme bearbeitet werden.

Von einem Sicherheitsingenieur erhielt ich den Auftrag, in einem eintägigen Workshop mit allen Sicherheitsbeauftragten des Unternehmens eine Gefährdungsbeurteilung für deren Bereich zu erstellen. Da mir dieses Anliegen eigentümlich erschien, eine Änderung der Modalitäten aber nicht akzeptiert wurde, vereinbarte ich, im ersten Teil des Workshops über Struktur und Verantwortlichkeiten im Arbeitsschutz zu informieren.

In dem Workshop selbst zeigte sich sehr schnell, dass es dem mittleren Management vor allem darum ging, die Verantwortung für den Arbeitsschutz auf die qua Gesetz nicht verantwortlichen Sicherheitsbeauftragten abzuwälzen. Das zentrale Problem war nicht die Frage, wie man eine Gefährdungsbeurteilung erstellt, sondern die fehlende Bereitschaft des Managements, seiner Verantwortung für Sicherheit und Gesundheit im Unternehmen gerecht zu werden.

**Indem die Führung kritische oder abweichende Meinungen unterdrückt, lässt sie viele Fähigkeiten brachliegen und sorgt dafür, dass die Beteiligten passiv bleiben.**

Unter dem Begriff „Unfallpyramide“ ist es seit über 100 Jahren bekannt, dass schweren Unfällen meist zahlreiche Beinaheunfälle und Störfälle vorausgehen. Diese werden bei der Berichterstattung selten thematisiert, Negativberichte sind im Unternehmen unerwünscht. Das Motiv dafür ist, Imageschaden zu vermeiden, niemanden zu verunsichern, erst recht fällt es schwer, sich selbst einen Fehler ▶

# Das Abschotten vor Innovationen kennen wir auch aus der Bundesrepublik.

einzugestehen.

Gelegentlich spürt sogar der Überbringer der Botschaft negative Konsequenzen. Der Controller eines Weltunternehmens, der durch seine ordnungsgemäße Mitteilung an den Vorstand eine große Bestechungsaffäre ans Tageslicht brachte, wurde umgehend entlassen. Und er bekam auch keine Chance im Rahmen des folgenden Anti-Bestechungs-Programms!

## Die Förderung von Ja-Sagern füllt Entscheidungs- und Machtpositionen mit ungeeigneten Personen.

In Entwicklungsprojekten staunte ich immer wieder, Personen mit einer sehr unterentwickelten Führungskompetenz in Führungspositionen anzutreffen, in der sie sich schon seit geraumer Zeit befanden. In all diesen Fällen lag der Grund darin, dass die nächsthöhere Führungskraft sich dadurch erhebliche Vorteile versprach.

Klar: Gefällige Ja-Sager sind kurzfristig komfortabel und lassen sich im kritischen Fall gut als die Schuldigen verkaufen.

## Schlechter, fragmentarischer oder manipulierter Informationsfluss führt zu Frustrationen, Gerüchten und Fehlentscheidungen.

Information ist wahrscheinlich das wirkungsvollste und gleichzeitig das störungsanfälligste Instrument, um Einstellung und Kooperation von Mitarbeitern zu steuern.

Wir kennen es aus dem Spiel „Stille Post“. Lässt man in einem Seminar eine Information von ca. zwei Minuten Dauer über zehn Stationen laufen,

ist am Ende der Inhalt extrem vereinfacht und deutlich emotionalisiert. Informationsfluss ohne eine „Empfangskontrolle“ ist generell riskant. Fragmentarische Informationen, die grundlegende Interessen berühren, können teure Folgen nach sich ziehen: Gute Mitarbeiter verlassen das Unternehmen sehr schnell bei einer ungeschickten Ankündigung eines Stellenabbaus.

Colin Powell, ehemaliger US-General und US-Außenminister, bezeichnete seine Rede, die er 2003 vor dem UN-Sicherheitsrat hielt und in der er die „Massenvernichtungswaffen des Irak“ als Grundlage für den 2. Irak-Krieg erläuterte, zweieinhalb Jahre später als den Schandfleck seiner Karriere. Die Lüge vor dem UN-Sicherheitsrat hatte fatale weltpolitische Folgen.

## Die Abschottung des Systems nach außen zum Zwecke der Vermeidung von Unruhe verhindert Anpassungsprozesse und Innovationen.

Ein DDR-Kenner sagte mir, dass neben allen politischen Sackgassen das Verpassen der digitalen Revolution durch die Abschottung gegenüber dem kapitalistischen Know-how ein entscheidender Grund für das Scheitern der DDR war. Dieses Abschotten gegenüber Innovationen kennen wir auch aus der Bundesrepublik. Alle deutschen Fotohersteller verschliefen die Digitalisierung und verschwanden vom Markt. Besonders gefährdet sind ehemalige Innovatoren. BlackBerry etwa als Erfinder des Smartphones versank auf diesem Segment in die Bedeutungslosigkeit.

## Das Ausgrenzen unbequemer Sichtweisen, Andersdenkender und andersartiger Menschen stört die Beziehungen, führt zu wertorientierten Konflikten und fördert verdeckte Subkulturen.

Ein Geschäftsführer sagte mir einmal: „Gute Leute sind immer auch schwierige Leute!“

Ein Unternehmen warb mit relativ hohem Aufwand eine Expertin für strategisches Marketing von einem Wettbewerber ab. Der Geschäftsführer zwang in seiner Strategieblindheit dieser neuen Expertin die Aufgaben eines operativen Marketings auf. Das Ganze endete nach wenigen Monaten mit der Kündigung durch die Expertin, etwas später löste der Konzern den Geschäftsbereich auf.

Zuweilen scheint es, als kämen viele Unternehmen mit der Herausforderung „leistungsstarker Mitarbeiter“ nicht klar: Die zweitgrößte Gruppe der Mobbingopfer (nach der Gruppe der im Bezug zur Gruppenkultur „Andersartigen“) sind sogenannte Innovatoren, also Personen, die offensichtliche Mängel oder dringend notwendige Veränderungen nachhaltig ansprechen.

## Der Aufbau eines Kontrollsystems, das auf erzwungene Konformität zielt, benötigt einen extrem hohen Aufwand. Ein solches System bewirkt Anpassungsverhalten ohne Überzeugung und kann zu einer verdeckten Opposition führen.

In den zurückliegenden 15 Jahren haben sich in Unternehmen „Managementsysteme“ verbreitet. Die de-

# Gute Leute sind immer auch schwierige Leute!

finierten Prozesse werden dabei mit Kennzahlen kontrolliert. Abweichende Ergebnisse haben je nach Richtung positive oder negative Konsequenzen. Im Prinzip ist dies effektiv und effizient, wenn ein solches System in eine kompatible Unternehmenskultur eingebettet ist.

Ansonsten entsteht bisweilen eine ausufernde Datenwelt, deren Sinn fragwürdig ist und die ein Eigenleben zu führen beginnt. Die Klage über den sehr hohen Dokumentationsaufwand höre ich sehr häufig. Auf die Frage, worin denn der Nutzen all der Daten bestünde, erhalte ich selten eine schlüssige Antwort. Im Regelfall dienen die Daten der Außendarstellung, sie werden aber nur selten für Verbesserungsprozesse thematisiert oder genutzt.

Außerdem sind an die Kennzahlen Konsequenzen gekoppelt, die bei einer fehlerfeindlichen Unternehmenskultur Manipulationen provozieren. Ein Betriebsarzt erläuterte das in einem Seminar so: „Früher kamen die Leute nach dem Wochenende zu mir und verkauften mir einen Freizeitunfall als Arbeitsunfall. Heute versuchen sie, mir einen Arbeitsunfall als Freizeitunfall darzustellen, damit das Null-Unfälle-Ziel der Abteilung nicht verfehlt wird!“

## Erst der zweite Schlag ist tödlich

Als Berater und Coach bei betrieblichen Konflikten und Veränderungsprozessen machte ich immer wieder diese Erfahrung: Die Irrwege, die zum Scheitern der DDR geführt haben, finden sich – natürlich nicht in dieser geballten Form – in praktisch jedem Unternehmen. Die entscheidende Frage lautet: Sind es vorübergehende Holzwege oder entwickelt sich daraus eine fatale Unternehmenskultur?

Aus dem amerikanischen Management stammt die Formel „The second stroke kills“. Irrwege sind normal und selbstverständlich. Entscheidend ist die Frage, ob man einen Irrweg er-

kennt und wie man dann damit umgeht.

Zurück zu meinem Seminar bei den Führungskräften eines ehemaligen DDR-Unternehmens. Was beeindruckte mich seinerzeit in der Diskussion mit den Teilnehmern besonders?

- Ich war mir vorab nicht sicher, wie die Teilnehmer auf meinen Vorschlag, auf das Scheitern zu blicken, reagieren würden. Einen solchen Rückblick, zumal mitten im Moment des Scheiterns, vertragen viele nicht. Zu meiner Überraschung fanden alle die Fragestellung sehr attraktiv und waren sehr aufgeschlossen.
- Eine Teilnehmerin sagte sinngemäß in erstaunlicher Offenheit: „Ich habe an unser sozialistisches System geglaubt und dafür gearbeitet. In den letzten Jahren habe ich den Niedergang erlebt und erfahren, dass vieles falsch war und man in vielen Dingen getäuscht wurde. Ich finde es nun sehr schwierig, überhaupt eine neue Orientierung zu finden. So schnell glaube ich nichts mehr!“
- Alle Teilnehmer betonten, dass es nicht nur aus dem Scheitern, sondern auch aus ihren erfolgreichen Erfahrungen etwas zu lernen gebe. Sie sagten es etwa so: Wir kennen durch das Seminar nun die westlichen Führungsmodelle. Es ist aber nicht so, dass wir Führung nicht gelernt hätten und damit unterfordert gewesen wären. Die Mitarbeiter in der DDR zu führen war gewiss nicht einfacher als in der BRD.

Dieser 3. Oktober 1990 hatte für mich letztlich ein typisches Nachspiel: Einige Teilnehmer schrieben einen Anerkennungsbrief an meinen Auftraggeber. Der zuständige Projektleiter bestellte mich ein, las mir den Brief mit heruntergezogenen Mundwinkeln

vor und sagte: „Solche Schreiben habe ich dutzendweise in meinem Schreibtisch liegen!“

Ich sparte mir die Frage, er möge mir doch diese Briefe einmal zeigen.

Ich erhielt von diesem Projektleiter nie wieder einen Auftrag. ◀◀



### Zum Autor

**Dr. E.-Werner Müller**

Dipl.-Psychologe, arbeitet als Berater, Trainer und Coach in Innovations- und Veränderungsprozessen. Autor der Fachbücher „Unfallrisiko Nr. 1: Verhalten“ und „Konfliktmanagement in Organisationen“.

[www.dr-ewm.de](http://www.dr-ewm.de)




 BERLINER MAUER 1961 - 1989

# VIELLEICHT IN 130 JAHREN

25 Jahre nach der deutschen Vereinigung: Thesen einer ostdeutschen Psychologin zu Ost-West-Unterschieden.

VON SYBILLE SAILER

In meiner 12-jährigen Tätigkeit als systemische Supervisorin in Brandenburg bin ich oft Teams und Klienten begegnet, die das Thema Ost-West umtrieb. Besonders dramatisch waren die Konflikte im Team einer Suchtberatungsstelle in einer ostbrandenburgischen Stadt. Dort war ein Psychologe aus Hamburg Chef von fünf Beraterinnen. Ein Verständnis des Grundkonflikts konnten sie erst

gewinnen, als ihnen die unterschiedlichen „Kulturstandards“ von Ost und West bewusst wurden. 2009 publizierte ich diesen Prozess.<sup>1</sup>

Im Frühjahr dieses Jahres lud mich eine Gruppe von Psychologen aus Ost und West zu sich an die Charité Berlin ein, wo sie Familien betreuen, deren Kinder an Krebs erkrankt sind. Die Gruppe beschäftigte das Thema interkulturelle Kommunikation in ihrer Arbeit, und da kam die Idee, sich erst einmal mit der „innerdeutschen“

Kommunikation zu befassen. Der Termin war kurzfristig, und ich stellte meine Überlegungen in Form von Thesen dar, die ich mit Daten aus Studien und Befragungen untermauerte. So viel vorweg: In einem Team, das aus Vertretern verschiedener Herkunftsländer zusammengesetzt ist, wäre es selbstverständlich, unterschiedliche kulturelle Prägungen zu beachten. In einem deutsch-deutschen Team ist das nicht so selbstverständlich, wie es etwa bei den KollegInnen an der Charité ist.

<sup>1</sup> Sybille Sailer (2009): Ost-Team und West-Chef – enttäuschte Hoffnung auf gegenseitige Wertschätzung? In: Beratung im Wandel, Hrsg. Triangel-Institut Berlin

Ein professioneller wie menschlicher Umgang miteinander – zumal in der Supervisions- und Coachingarbeit – gebietet, dass wir diese Unterschiede und Prägungen berücksichtigen.

# Die Vereinigung brachte auch Kränkungen mit sich.

Hier: amerikanisch, dort: russisch

1. Die Wiedervereinigung Deutschlands 1990 hat für beide Seiten Gutes gebracht: Sicherung des Friedens, Abbau der Blöcke, Ende des kalten Krieges, Zusammenführung von Familien. Für die Ostdeutschen brachte sie Öffnung und Freizügigkeit, politische Freiheit, besseren Lebensstandard. Die positiven Seiten auf westdeutscher Seite sind für die Menschen dort nicht so offensichtlich, weil eher wirtschaftlicher Natur. In Befragungen sehen Ost und West die Vorteile mehr auf der jeweils anderen Seite.<sup>2</sup>
2. Die Art und Weise der Vereinigung brachte für die Ostdeutschen (unabhängig von der politischen Orientierung) durchaus auch kollektive Kränkungen mit sich, die bis heute fortwirken: Abwicklung der meisten großen Industriebetriebe, Abwicklung sinnvoller öffentlicher Einrichtungen (Polikliniken), hohe Arbeitslosigkeit nach vorheriger Vollbeschäftigung, Abwertung der Lebensleistungen, Führung weitgehend durch westdeutsche Eliten, Konzernzentralen im Westen und anderes. Zum Thema „Kränkung“ finden sich keine Befragungsergebnisse.
3. Erklärtes Ziel war 1990 die Schaffung gleicher Lebensverhältnisse in Ost und West. Nach 25 Jahren Einheit gibt es einen Unterschied von 20 bis 30 Prozent in fast allen sozialökonomischen Kriterien. Dieser Unterschied baut sich seit etwa zehn Jahren nicht mehr ab. Ostdeutsche arbeiten in der Woche

zwei Stunden länger bei weniger Lohn (78 Prozent vom Westgehalt) und mit geringerer Arbeitsproduktivität (80 Prozent). Studien gehen davon aus, dass der Osten auf lange Zeit Niedriglohnsektor bleiben wird, ein Autor wagt die Prognose, dass die Angleichung noch 130 Jahre brauchen wird.<sup>3</sup>

4. Die Anbindung der beiden Teile Deutschlands an die gegnerischen Lager des kalten Krieges bewirkte die Ausbildung unterschiedlicher kultureller Standards. Der Osten ist mitgeprägt durch russisch-osteuropäische und der Westen durch amerikanisch-westeuropäische Kulturstandards. Sichtbar in allen Bereichen der Gesellschaft wie Bildung (etwa Fremdsprachenunterricht), Wissenschaft, Musik, Kunst, Literatur, Film, sichtbar im Alltäglichen (Kochrezepte, Kleidung) und in der Begegnung von Menschen. Und sichtbar auch heute in der Einschätzung des Verhältnisses zu Russland.
5. Im Osten verbreitete sich der Atheismus. Nach der Wende blieben Religionszugehörigkeit und Kirchenbindung im Osten gering. 2011 bekannten sich 27,1 Prozent der Ostdeutschen zu einer Kirche, gegenüber 74,2 Prozent im Westen.<sup>4</sup> Auch im Westen wächst der Trend zur Säkularisierung.

## Bildung und Fremdenfeindlichkeit

6. In der DDR herrschten geringere soziale Unterschiede. Einkommen und Lebensstandard waren in den

sozialen Klassen und Schichten recht ähnlich. In den Einstellungen Ostdeutscher zeigt sich bis heute eine stärkere Orientierung auf Gleichheit, Gerechtigkeit, Gleichberechtigung der Frau, staatliches Fürsorgedenken sowie eine stärkere Bedeutung von Arbeit, Pflicht und Disziplin. Demgegenüber zeigt sich im Westen eine stärkere Orientierung auf individuelle Rechte, Freiheit und Meinungsfreiheit sowie auf Freizeit.<sup>5</sup> Interessant ist, dass in Ost und West gleichermaßen die Frauen mit den Ergebnissen der Politik unzufriedener sind und sich gleichzeitig weniger für Politik interessieren als die Männer.<sup>6</sup>

7. Kinder aus Arbeiter- und Bauernfamilien wurden durch die Bildungsinstitutionen stärker gefördert als Kinder aus (bildungs-)bürgerlichen Familien. Für alle Studierenden war das Studium kostenfrei, und es gab ein staatliches Stipendium.<sup>7</sup>
8. In der DDR gab es die gesetzliche Gleichberechtigung der Frau. Auch durch den Mangel an Arbeitskräften waren weit mehr als 90 Prozent der Frauen berufstätig, überwiegend in Vollbeschäftigung. Das machte sie auch ökonomisch unabhängig und entsprechend selbstbewusst. Im Osten wird bis heute eine Berufstätigkeit der Frau wie selbstverständlich auch von Männern anerkannt. Und Frauen im Westen schließen auf. Im Westen waren 2014 67,5 Prozent der Frauen erwerbstätig, in den neuen Bundesländern 69,1 Prozent.<sup>8</sup> Gleichzeitig wächst bundesweit das Netz der ganztägigen ▶

2 Die gegenseitige Wahrnehmung Ost- und Westdeutscher. Institut für Demoskopie Allensbach 2009, [www.ifd-allensbach.de](http://www.ifd-allensbach.de)

3 Sozialstruktur und soziale Lagen in Deutschland, Datenreport 2013, Kapitel 7, Bundeszentrale für politische Bildung, [www.bpb.de](http://www.bpb.de)

4 Deutsche Kontraste 1990 – 2010, Hrsg. M. Glaab, W. Weidenfeld, M. Weigl, Frankfurt am Main 2010, S. 447 ff.

5 25 Jahre deutsche Einheit, Annäherungen und verbliebene Unterschiede zwischen West und Ost, [www.bpd.de](http://www.bpd.de) 2014

6 Deutsche Kontraste, a.a.O., S. 319 ff.

7 Miethel, Ingrid, Bildung und soziale Ungleichheit im Ost-West-Vergleich, [www.gegenblende.de](http://www.gegenblende.de) 2011

8 [www.diw.de](http://www.diw.de) 2014

# Die Vorurteile auf beiden Seiten sind noch immer erstaunlich stabil.

Kinderbetreuung<sup>9</sup>, die in der DDR praktisch schon verwirklicht, zunehmend jedoch ideologisiert war. Kollektive Schädigungen der Kinder werden zuweilen von Autoren unterstellt, sind aber nicht bekannt. Im Osten wurden im Jahre 2012 49 Prozent, im Westen 22 Prozent der Kinder unter sechs Jahren in Kitas betreut.

9. Die Familie hatte auch im Osten eine wichtige stabilisierende Funktion. Wegen der Wohnung und der günstigen Ehekontakte wurde in der DDR früh geheiratet. Nach der Wende zeigte sich eine deutliche Abkehr von der Normalfamilie durch nichteheliche Lebensgemeinschaften und Alleinerziehende. Auch im Westen steigt die Zahl der nichtehelichen Lebensgemeinschaft und Elternschaft. Im Osten herrscht mit 40 Prozent das sogenannte doppelte Vollzeit-Erwerbs-Modell von Paaren vor, im Westen mit 40 Prozent das sogenannte teilmodernisierte Ernährer-Modell (Mann Vollzeit, Frau Teilzeit).<sup>10</sup>
10. Auch das Thema Migration und Fremdenfeindlichkeit wird gern in den Ost-West-Vergleich einbezogen. Bis Mitte der 90er-Jahre waren fremdenfeindliche Einstellungen im Westen deutlich stärker ausgeprägt (fast doppelt so hoch). Dann gab es im Osten einen Stimmungsumschwung. Inzwischen verzeichnet der Osten an fremdenfeindlichen Gewaltta-

ten je 100.000 Einwohner mehr als dreimal so viele wie im Westen (2,53 vs. 0,75).<sup>11</sup> Das Bild differenziert sich nach Regionen, wirtschaftlicher Stärke des Bundeslandes sowie sozialökonomischer Situation der Bevölkerung.

11. In der institutionellen Erziehung im Osten standen kollektive Werte ganz oben. Die Rolle des Individuums, der einzelnen Persönlichkeit wurde gering geachtet. Die pädagogisch-psychologischen Grundlagen waren ideologisiert. Körperliche Gewalt war seit 1945 institutionell verboten, die Ablehnung setzte sich in den Familien erst allmählich durch. Die Erziehung zu Selbständigkeit und freiem Willen ist heute in Ost und West gleich stark ausgeprägt (61 bzw. 63 Prozent), Gehorsam und Unterordnung werden etwa gleich stark abgelehnt (5 bzw. 9 Prozent). Im Osten gelten noch stärker Vorstellungen von Pflicht und Disziplin und Sich-für-andere-Einsetzen, während im Westen Individualismus und Meinungsfreiheit dominieren.<sup>12</sup>

## Gegenseitige Vorurteile

12. Gesundheit war auch im Osten ein hoher Wert. Es existierte eine durchgehende Betreuungsstruktur durch den Kinder- und Jugendgesundheitschutz, und zwar von der Schwangerschaft bis zur

Berufseignungsuntersuchung. Prävention, Nachsorge, der sozialkompensatorische Aspekt sowie eine einheitliche Dokumentation (Krebsregister) spielten eine wichtige Rolle. Der Zugang zur medizinischen Versorgung war kostenfrei, autoritäre Bevormundung (Impfpflicht, Schwangerschafts- und Mütterberatung, Reihenuntersuchungen) wurde hingenommen. Einem Kinder- und Jugend-Gesundheitssurvey des Robert-Koch-Instituts von 2009 zufolge haben sich die Unterschiede zwischen West und Ost weitgehend angeglichen. Die Risiken für Kinder aus sozial benachteiligten und Familien mit Migrationshintergrund haben sich in allen Bereichen deutlich erhöht.<sup>13</sup>

13. Die Vorurteile und Klischees dem anderen gegenüber sind noch 25 Jahre nach der deutschen Wiedervereinigung erstaunlich stabil, selbst unter jungen Menschen. Westdeutsche halten Ostdeutsche für unzufrieden (51 Prozent), misstrauisch (42 Prozent), ängstlich (29 Prozent), sparsam (29 Prozent), zurückhaltend (27 Prozent), erfinderisch (27 Prozent) und bescheiden (24 Prozent). Ostdeutsche sehen sich selbst übrigens noch viel stärker so, mit Ausnahme von Unzufriedenheit (nur 37 Prozent der Ostdeutschen sehen sich selbst so) und Misstrauen (28 Prozent).

<sup>9</sup> Kindertagesbetreuung: Betreuungsangebot und Inanspruchnahme, www.bpb.de Datenreport 2013

<sup>10</sup> Kreyenfeld, M., Familienformen und Erwerbstätigkeit der Frau und in Ost- und Westdeutschland, www.demogr.mpg.de 2014

<sup>11</sup> Deutsche Kontraste, a.a.O., S. 485 ff.

<sup>12</sup> 25 Jahre deutsche Einheit, Annäherungen und verbliebene Unterschiede zwischen West und Ost, www.bpd.de 2014

<sup>13</sup> Dr. Heidrun Kahl, Kindergesundheit – ein Ost-Westvergleich und der Trend der letzten Tage, www.freidenker.de 2011



# Der Chef ging bald darauf zurück nach Hamburg.

Die Ostdeutschen halten die Westdeutschen hingegen für religiös (76 Prozent), arrogant (71 Prozent), auf Geld aus (57 Prozent), selbstbewusst (54 Prozent), bürokratisch (45 Prozent), oberflächlich (45 Prozent) und ehrgeizig (38 Prozent). Das Selbstbild der Wessis entspricht dem, wenngleich nicht so stark ausgeprägt, mit Ausnahme von „auf Geld aus“ (18 Prozent) und „oberflächlich“ (17 Prozent). Beide Seiten halten sich selbst für fleißig (West: 30 Prozent, Ost: 35 Prozent), die andern aber nicht (8 bzw. 1 Prozent). Dass Westdeutsche die Ostdeutschen als „Jammer-Ossis“ bezeichnen, ist von 1993 bis 2012 von 21 Prozent auf 12 Prozent gesunken, dass Ostdeutsche die Westdeutschen als „Besser-Wessis“ bezeichnen im gleichen Zeitraum von 34 Prozent auf 16 Prozent.<sup>14</sup>

14. Und dazu gibt es noch etliche unterschiedliche Wahrnehmungen im Alltag, die man gern als Alltagskultur zusammenfasst. Im Osten geben Menschen sich gern die Hand, halten geringeren Abstand, haben es gern warm, schimpfen über Vorgesetzte, klagen über Missstände, fahren auf der Autobahn auf der Mittelspur, gucken mehr fern und und und. Im Westen reichen sich Menschen nur bei formellen Anlässen die Hand, halten mehr Distanz, halten bis zu vier Grad geringere Raumtemperatur aus, schimpfen auf die Regierung, machen mehr Smalltalk, überholen auf der Autobahn kurzfristig, gucken weniger fern usw.<sup>15</sup>

## Der Westen als Standard?

Mit solchen Kulturstandards beschäftigte ich mich gründlich, als ich bei dem eingangs benannten Team nicht

weiterkam. In einem teuren Handbuch aus dem Jahre 2007<sup>16</sup> fand ich – man glaubt es kaum – die Kulturstandards für ein Deutschland beschrieben. Und zwar allein für Westdeutschland. Ostdeutschland fand ich in diesem Handbuch in den Kulturstandards einiger osteuropäischer Länder wieder. Ich wählte damals 21 Standards aus, die sich vor allem nach dem „Sach- und Ich-Bezug“ überwiegend auf der „deutschen“ Seite (Individualismus, Konkurrenz, körperliche Distanz, männliche Dominanz u.a.) und dem „Person- und Wir-Bezug“ überwiegend auf der osteuropäischen Seite (Kollektivismus, Kooperation, körperliche Nähe, Gleichberechtigung u.a.) unterscheiden. In mehreren methodischen Schritten beschrieben die Teammitglieder (Ost) und der Chef (West) dann ihr Selbst- und Fremdbild auf einer Abstandsskala. In acht Kriterien zeigten sich deutliche Unterschiede.

Beide Seiten waren erstaunt, wie tief der Graben zwischen ihnen war, bekannten sich aber dazu, dass ihnen die eigene Prägung näher, vertrauter, selbstverständlicher war. Der Chef ging bald darauf zurück nach Hamburg.

Wie oft hatte ich schon gelesen und gehört, dass sich Menschen für das Ost-West-Thema gar nicht mehr interessieren. Im Westen sind einer Befragung von 2009 zufolge 72 Prozent der Menschen genervt, wenn das Thema angeschnitten wird, und im Osten 57 Prozent, hier unter den Jüngeren sogar 74 Prozent.<sup>17</sup> Bei meinen Kolleginnen und Kollegen an der Charité, die mich in diesem Jahr eingeladen haben, ist das offensichtlich nicht der Fall. Dafür bin ich dankbar.

Übrigens treffe ich in etlichen ost-west-gemischten Beratungsteams auch oft ein ganz gedeihliches Klima an: menschliche und fachliche Wertschätzung, Anerkennung der Verschiedenheit. Und auf dieser Basis auch Humor und Annäherung.

Das lässt doch hoffen. Oder? ◀◀



Zur Autorin

**Dr. Sybille Sailer**

Diplom-Psychologin,  
Systemische Supervisorin,  
Systemische Coach,  
Psychotherapeutin (HP)  
in Bad Saarow.

[sybille.sailer@t-online.de](mailto:sybille.sailer@t-online.de)

<sup>14</sup> Die gegenseitige Wahrnehmung Ost- und Westdeutscher, Institut für Demoskopie Allensbach, [www.ifd-allensbach.de](http://www.ifd-allensbach.de) 2009

<sup>15</sup> Brähler, Elmar, Alltagskulturelle Differenzen zwischen Ost- und Westdeutschen, [home.uni-leipzig.de](http://home.uni-leipzig.de); Wagner, W.; Berth, H.; Kulturschock Deutschland: empirische Betrachtungen, [rcswww.urz.tu-dresden.de](http://rcswww.urz.tu-dresden.de)

<sup>16</sup> Thomas, A.; Kammhuber, S.; Schroll-Machl, S.; Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Band 2, Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit, Göttingen 2007

<sup>17</sup> Die gegenseitige Wahrnehmung Ost- und Westdeutscher. Institut für Demoskopie Allensbach 2009, [www.ifd-allensbach.de](http://www.ifd-allensbach.de).

# MEIN VOLLER ERNST

Wege zu mehr  
Schlagfertigkeit  
führen über unseren  
inneren Zustand.

VON PETRA SCHÄCHTELE-PHILIPP

**D**en ganzen Vormittag über haben Sie Seminarinhalte vermittelt; die Teilnehmenden üben jetzt in Kleingruppen. Sie holen sich einen Kaffee, als jemand auf Sie zukommt: „Trainer sind wie Lehrer – morgens haben sie recht und mittags frei.“ Woher jetzt eine schlagfertige Entgegnung nehmen? Am besten elegant & treffend! Sie könnten freundlich lächeln – und schweigen. Alles ist besser, als einfach beleidigt zu sein. Doch Sie sollten es bewusst und selbstbewusst tun.

In einer ganz ähnlichen Situation sagte mir jemand: „Wofür wirst du eigentlich bezahlt?“ Meine Antwort: „Ich werde dafür bezahlt, dass ich euch etwas beibringe. Und ich werde auch dafür bezahlt, dass ich jetzt Pause mache!“

Elegante Schlagfertigkeit wird in der Weiterbildungsszene immer häufiger gewünscht. Unter dem Einfluss der neuen Medien scheint unsere Sprache in den letzten Jahren „schneller“ geworden zu sein. Bei Twitter muss es sogar in 140 Zeichen passen. Smileys und Emoticons ersetzen blitzschnell ausführlichere Kommentare. Auch in der gesprochenen Sprache sagen wir mit weniger Worten schon fast alles:

„Wie war der Film?“

„Cool!“

„Wie, cool?“

„Voll cool!“

„:-)))?“

„!“

Trainer, Coaches und Berater wollen in bestimmten Situationen mit Schlagfertigkeit souverän und vor allem angemessen punkten. Sie sollten so fit im Thema sein, dass sie locker genug sind, ein paar spöttische Bemerkungen ganz nebenbei abzufedern. Doch sie sind auch nur Menschen. Unter ihnen befinden sich genauso wenige oder viele Schlagfertige wie im Rest der Bevölkerung.

Wenn Teilnehmer uns Trainer testen, sollten wir zumindest in der Lage sein, der wichtigsten Grundregel gelunge-

ner Schlagfertigkeit zu folgen: Verärgere niemals dauerhaft, von wem du noch etwas willst! Zum Beispiel das Honorar für den Aufbaukurs „Einfach schlagfertig, Teil 2“.

Schlagfertigkeit ist dann gelungen, wenn sie die Kommunikation verbessert. Sie steigert unser Selbstwertgefühl, unsere Überzeugungskraft, setzt Grenzen, wehrt unfaire verbale Angriffe ab und trägt dazu bei, dass wir auch am Tag danach im Gespräch sind.

Im 19. Jahrhundert wurde der italienische Physiker Alessandro Volta gefragt, wieso er seinen Kaffee ohne Zucker trinke. Was so rundheraus damals für unfein galt. Er antwortete: „So geht mehr Kaffee in die Tasse.“ – Das meine ich mit einer eleganten, humorvollen Antwort, mit einer Aussage, die außerdem noch stimmt. Es muss nicht einmal witzig sein. Wenn Trainer Stunden später stöhnen: „Eigentlich hätte ich sagen können: ...“ bestrafen sie sich noch zusätzlich. Vielleicht haben sie ja durch ihr bloßes Schweigen schon optimal schlagfertig reagiert. Das ist nämlich möglich.

Und manchmal helfen ein paar „Standardsätze“. Beim Vertippen am Laptop oder Verschreiben am Flipchart: „Wer Fehler findet, darf sie behalten.“ Und falls ein Teilnehmer unbedingt in den Clinch mit Ihnen will: „Ich bin anderer Meinung – und danke Ihnen für Ihre Äußerung.“

Ein weiterer Irrtum vor allem zurückhaltender Menschen: Selbst unfaire Angreifer sind zu schonen. Wenn jemand laut und gemein ist, muss er nicht auch noch grundsätzlich Recht bekommen. Eine kunstvolle Pause kann hier ein gutes Mittel sein, Verwirrung zu stiften und den Angreifer aus seiner Denkrinne zu holen.

In meinen Kursen erlebe ich oft Teilnehmer, bei denen Blockaden entstanden, weil sie in einer bestimmten Situation auf Schlagfertigkeit verzichteten. Sie reagieren mit noch immer der gleichen Sprachlosigkeit. Das ist hinderlich, wenn jemand als professioneller Kommunikator täglich mit solchen Situationen zu tun hat. Wer da eine angemessene schlagfertige Ant-

wort unterlässt, gibt oft das Recht auf, eine Grenze zu setzen. Das hat Folgen für ihn selbst und für jene zuschauenden Dritten, denen Trainer schließlich immer auch Vorbilder sind.

Solange ein Lehrender die Beziehungsebene nach einem Angriff nicht klärt, versickern auch Sachinformationen im Nirgendwo. Richtig angewendet, ist Schlagfertigkeit heilsam für alle Beteiligten. Und sie macht Spaß.

Eleganz bekommt unsere Schlagfertigkeit, wenn wir uns sehr schnell in andere Perspektiven versetzen können. Bevor Sie antworten, sollten Sie ungefähr wissen, welche Wirkung Ihre Antwort auf Sie selbst, auf Ihren Angreifer und die übrigen Teilnehmer des Seminars hat. Wir brauchen nicht jeden Einwand geballt schlagfertig niederzuprügeln. Elegant ist Schlagfertigkeit dann, wenn alle Beteiligten das Gesicht wahren und gemeinsam an Erfahrung und Einsicht dazugewinnen.

Schlagfertigkeit bedeutet fertig für den Schlag zu sein. Gerade gegenüber Teilnehmern und Klienten können und sollten wir uns deshalb auf Situationen vorbereiten, die immer wieder vorkommen. Wer als Frau über eins-neunzig groß oder als Mann unter eins-sechzig klein ist, kann sich nicht damit entschuldigen, er habe „es“ nicht gewusst. Es kann zudem immer sein, dass der Beamer, der Laptop ausfallen oder wir beim Aufsetzen der Kappe auf den Edding unsere schöne weiße Trainerbluse versauen.

Schlagfertigkeit geht auch schriftlich – in E-Mails, in der geschäftlichen und privaten Korrespondenz, in unseren Seminarunterlagen oder in Artikeln. Gerade Trainern empfehle ich mehr Schriftlichkeit: Schreiben Sie sich besonders gelungene Sätze und Zitate auf, und überarbeiten Sie diese Notizen immer wieder. Sie erkennen eine wirklich unschlagbare Antwort daran, dass sie in sich zusammenfällt, wenn Sie auch nur eine einzige weitere Silbe hinzufügen oder streichen würden. Durch dieses schriftliche Training prägen Sie sich das Ergebnis viel besser ein und verfeinern zusätzlich Ihre Redensprache.

Ein weiterer Zugang zu Schlagfertigkeit ist, jeden Tag Witze zu lesen und auf pfeifige und überraschende Antworten zu achten: Die Freundinnen sitzen am Kaffeetisch. Plötzlich poltert es im Treppenhaus. Die Gastgeberin erklärt: „Das ist mein voller Ernst!“ Solche Mehrdeutigkeiten wirken und entkrampfen auch grenzwertige Situationen wunderbar. Solche Kurzgeschichten retten uns auch selbst und steuern uns wieder in Richtung Humor und Kraft.

Wer seine körperlichen Reaktionen gut kennt und sicher deutet, erkennt rechtzeitig im Voraus, wann eine Situation zu eskalieren droht. Er kann Fettnäpfchen vermeiden, bevor er bis zur Unterlippe darin versinkt – und schon deshalb lieber die Klappe hält. Wirklich Schlagfertige haben Spaß an der Kommunikation, an ihren Bildern und sie haben einen sehr lebhaften inneren Dialog. Jede Situation birgt schließlich den Kern einer Anekdote.

Ein großartiger Zugang zu Schlagfertigkeit ist das Embodiment, die Verkörperung von schlagfertigen Modellen aus Literatur, Funk, Fernsehen und dem wirklichen Leben. Mit Strategien aus dem Neurolinguistischen Programmieren können wir uns beispielsweise die Fähigkeit zu Kurzkomentaren von Lorient („Ach was!“) oder die scheinbar naive Technik von Inspektor Columbo aneignen: „Ich hätte da noch eine Frage ...“

Um z. B. das Embodiment von Herrn Columbo einzuüben, beantworten Sie zunächst folgende Fragen mit einer gewissen Leidenschaft und nehmen dabei auch die passende Körperhaltung ein, die Sie für sich gefunden haben. Dann ankern Sie das Ergebnis (die jetzige Körperhaltung) zusätzlich mit einem Mottosatz.

- Was genau nehmen Sie in dieser Rolle mit den Sinnen wahr? Was sehen, hören, fühlen, riechen und schmecken Sie?
- Wie stehen Sie: eher etwas gebückt, mit parallelen Füßen oder leicht versetzt ...?
- Wie halten Sie den Kopf? Etwas schräg, als würden Sie schalkhaft

flirten, oder wehrhaft und aufrecht?

- Wie halten Sie Ihre Hände, wenn Sie sich im Zustand Ihres Embodiments befinden?
- Was spüren Sie in diesem Zustand in Ihrem Gesicht, und wo genau schauen Sie hin? Dem anderen direkt in die Augen oder eher dezent an ihm vorbei?
- Und wie atmen Sie? Eher fließend ein und aus oder kräftig zur Bauchmitte hin.

Nachdem Sie all das erforscht haben, welchen Mottosatz verbinden Sie mit dieser Haltung jetzt?

- Ich hab da mal 'ne Frage ...
- Das ist ja interessant.
- Wer fragt, wird klug, darum ist eine Frage nicht genug.

Sich selbst in diese Verkörperungen so hinein zu ankern, dass ein Angriff bereits unsere Körperhaltung und damit Antwortstrategie auslöst, ist für mich die höchste Kunst der eleganten Schlagfertigkeit. Wir reagieren dann unbewusst kompetent und bleiben jederzeit motiviert. Danach ist wieder unser Seminarthema dran. Genau dafür werden wir ja bezahlt – abgesehen von den Pausen oder dem „freien“ Nachmittag, weil wir als Trainer ja schon den ganzen Morgen über Recht hatten. ◀◀



#### Zur Autorin

**Petra Schächtele-Philipp**

Informatikerin,  
Rhetorikerin, Soziologin  
und Trainerin mit eigenem  
Unternehmen: „mindspots  
training & counseling“  
in Stuttgart. Mit Peter  
Kensok verfasste sie das  
Buch „Einfach schlag-  
fertig“ (Business Village,  
Göttingen 2015).  
[www.mindspots.de](http://www.mindspots.de)





# FÜR DEN REST DES LEBENS

Die Lebensuhr: eine Methode zum Bilanzziehen in der Lebensmitte.

VON SUSANNE KUCKLEI

**B**eratung und Begleitung in der Lebensmitte, also zwischen 40 und 60 Jahren, ist der spezielle Fokus meiner Coachingtätigkeit. Dabei nutze ich die Metapher der Lebensuhr. Sie ist ein wertvolles Instrument, um zum einen Bilanz zu ziehen und zum anderen nächste Schritte für den „Rest“ des Lebens festzulegen. In meiner Coachinausbildung am isb Wiesloch vor knapp zehn Jahren wurde sie für mich selbst eine der prägendsten Erfahrungen. Noch nie hatte ich meinen Lebensplan so deutlich vor Augen wie damals. Für meine Klienten, die in der Lebensmitte neue Wege suchen, habe ich diese Methode modifiziert.

Die Lebensuhr startet mit der Geburt. Und auch vorgeburtliche Erfahrun-

gen, etwa durch Erzählungen übermittelt, können wesentlich sein. Wie hat die eigene Mutter die Schwangerschaft erlebt? Das gesetzte Ende mit 84 Jahren markiert die aktuell durchschnittliche Lebenserwartung. Schon diese Zahl ruft bei einigen Klienten ein großes Fragezeichen hervor, denn manch einer will viel länger leben. Genau darum geht es! Die Uhr gibt eine Orientierung. Und jedes Leben ist anders.

Die Lebensmitte wird oft als labile Phase erlebt, mit Emotionen, die teilweise ängstigen. Der Körper verändert sich, so manche oder mancher erlebt eine Diskrepanz zwischen Erreichtem und den einst gesetzten Zielen deutlich. Die Kinder verlassen das Haus, die eigenen Eltern werden hilfsbedürftiger und sterben. Unsere Träume von einst erscheinen uns als Illusionen,

und doch spüren wir den Wunsch, den einen oder anderen Traum wiederzubeleben. Vielleicht wird einem bewusst, dass das Leben endlich ist. Was darf ich noch erwarten?

Eine Klientin von mir fasst dies zusammen: „Ich bin 48 Jahre alt und fühle mich ständig gehetzt zwischen Job und Erledigungen. Ich nehme die Welt um mich herum zu wenig wahr und räume wichtigen sozialen Beziehungen zu wenig Zeit ein. Im Job befinde ich mich in einer Sackgasse. Ich bin nicht wirklich glücklich und plage mich mit Zukunftsängsten, da ich steil auf die 50 zugehe. Ich wünsche mir Orientierung, wo es langgehen könnte.“ Ja, wohin kann es gehen? Orientierung bekomme ich, wenn ich mir anschau, woher ich komme. Und eine gute Möglichkeit bietet dabei die Lebensuhr.

Was zählt, ist das gelebte Leben

Verena Kast brachte es in ihrem Buch „Was wirklich zählt, ist das gelebte Leben“ auf den Punkt. Es geht darum, das bisher gelebte Leben zu würdigen. Nicht zu glorifizieren, sondern wahrzunehmen, was jemand alles gelebt und geschaffen hat. Ohne daran festzuhalten, sondern um Ressourcen für die Zukunft zu entdecken. Meine Klientin machte den ersten Schritt, indem sie sich Zeit für ein Beratungsgespräch nahm, um einen Überblick zu bekommen, warum sie gerade jetzt in einem Dilemma ist. Dieses Bilanzziehen bot die Möglichkeit für sie, sich an Erlebnisse und auch an Fähigkeiten zu erinnern, die sie vergessen hatte.

Die Lebensuhr umfasst fünf Phasen:

1. Orientierung
2. Fragestellung definieren
3. Knotenpunkte erfassen
4. Knotenpunkte vertiefen
5. Abschluss: Zielformulierung bzw. Gesamtresümee

In der kurzen Orientierungsphase lade ich die Klienten dazu ein, im Hier und Jetzt anzukommen. Hier sollen die Klienten genau beschreiben, was ih-

nen im Coachingraum alles auffällt. Die Wahrnehmung des Raumes gibt schon erste Anknüpfungspunkte, wie das Innenleben der Klienten aussieht. Der Klientin aus meinem Beispiel war gleich das Schild „Loslassen“ aufgefallen, das im Raum stand. Wir konnten in der Abschlussphase daran noch einmal gut anknüpfen.

Als Zweites erkunde ich, ob meine Klienten eine Fragestellung haben und wie diese lautet. Bei meiner Klientin war es die Fragestellung: Warum erlebe ich meine aktuelle berufliche Situation als Sackgasse? Und was könnte für mich ein sinnvoller nächster Schritt sein?

In der dritten Phase stehen wir gemeinsam vor der gemalten Lebensuhr am Flipchart und gehen die Zeitfolge durch. Was ist Ihre erste Erinnerung, frage ich meistens. Für meine Klientin begann ihr Leben bewusst damit, dass sie es als Achtjährige sehr genossen hatte, im Kreis ihrer Geschwister stundenlang Geschichten zu erzählen, die sie zum Teil später niederschrieb. Das weckte bei ihr ein Gefühl purer Freude und Berührtheit. Sie hatte diese schöne Erfahrung total vergessen. Wir setzten diese Spurensuche fort. Üblicherweise geht es um fünf bis sieben prägende Situationen, die in der Rückschau als einschneidend erlebt werden und mit einer besonderen Emotionalität verbunden sind. Diese Erinnerungen können unter einem speziellen Thema stehen, wie im Falle meiner Klientin die Suche nach beruflicher Entwicklung, und spontan im Gespräch auftauchen.

Für das Auffinden dieser Knotenpunkte brauchen Klienten Unterstützung durch gezielte Fragen. Jede Lebensphase umfasst eigene Entwicklungsschritte: Pubertät, Schulabschluss, Berufseinstieg. Wichtig ist es mir, im ersten Durchgang nur die zentralen Punkte zu erfassen und sie auf der Lebensuhr zu dokumentieren. Dabei setzt der Klient, die Klientin auch einen markanten Punkt in der Zukunft. Etwa: Mit 60 Jahren möchte ich aus dem aktiven Berufsleben aussteigen. So lässt sich die Lebensuhr in den

verschiedenen Lebensaltern mit Überschriften versehen, die ein Gesamtbild vermitteln.

Die tiefere Auseinandersetzung erfolgt dann in der vierten Phase, dem Vertiefen der Knotenpunkte. Dort erhalten die einzelnen prägenden Situationen mehr Raum als bisher. Es kann auch sinnvoll sein, nach dem Überblick eine Pause von ca. 15 Minuten zu machen.

### Prägende Momente helfen zu verstehen

In der vierten Phase geht es um die Gefühle, die das Erinnern der Ereignisse und Situationen, das Berühren der Knotenpunkte, wecken. In manchen Fällen bedeutet das auch Trauerarbeit, wenn man sich an Verluste, welcher Art auch immer, erinnert. Meine Klientin konnte zum Beispiel den Tod ihres Großvaters noch einmal betrauern, dieser Verlust wühlte sie noch immer auf. Hier wird es den Klienten möglich, etwas loszulassen und Platz für Neues zu schaffen. Und darum geht es ja.

Diese prägenden Ereignisse sind stets sehr individuell und für jeden anders. Das Interessante an ihnen ist: In dem Moment, in dem wir sie als prägend erfassen, können wir unser Leben besser verstehen. Wir können uns heute darüber wundern oder freuen oder noch einmal traurig sein. Oder wir ärgern uns nachträglich über eine Entscheidung. Meine Klientin zum Beispiel hatte anfangs in den schriftstellerischen Bereich gestrebt, eine Neigung, die sie später, in ihrem empfundenen Hamsterrad, wie sie sagte, völlig vergaß. Nun hatte sie sich also Raum dafür geschaffen, ihre Zukunft selbstbestimmt zu gestalten. Und sie lernte auch ihre Entscheidungen von damals zu verstehen. Das hat sie veröhnt.

Zwei Stunden habe ich mit meiner Klientin gearbeitet. Und sie gewann wichtige Impulse daraus. In der Abschlussphase wurde ihr deutlich, dass sie viel mehr Raum für sich selbst braucht, um ihre Fähigkeiten zu entwickeln. Dafür wird sie ihre Arbeitszeit verkür-

zen. Ihre Firma sucht gerade Einsparpotenziale und sie hat gute Chancen, diese Idee durchzusetzen. Die gewonnene Zeit will sie ihrem vergessenen schriftstellerischen Talent widmen. Ein Brainstorming zeigte ihr dafür einige Möglichkeiten. Ihre Begeisterung war geweckt. Unser Erstgespräch schloss damit, Ziel und Zeitrahmen der unmittelbaren Zukunft genau zu formulieren.

### Wie geht es weiter?

Das erste Gespräch ist meist sehr intensiv und dauert etwas länger als die Folgegespräche, die sich auf 60 bis 90 Minuten beschränken. Wir arbeiten dann an einzelnen Knotenpunkten. Nach der Aufnahme der Lebensuhr gebe ich den Klienten die gemalte Lebensbilanz stets mit nach Hause. Dort folgt ein wichtiger Teil der eigenen emotionalen Arbeit. Daran lässt sich beim nächsten Gespräch anknüpfen.

Meine Klientin hat ihre Arbeitszeit tatsächlich verkürzen können und sich an der „Schule des Schreibens“ immatrikuliert. Ihre erste Kurzgeschichte steht kurz vor der Veröffentlichung. Sie stieg aus ihrem empfundenen Lebens-Dilemma aus, setzte neue Prioritäten für sich und fand einen neuen Sinn für die ihr verbleibende Zeit.

Die Methode der Lebensuhr habe ich übrigens noch erweitert, indem ich meine Klienten ihre Leben aufstellen lasse. Hier bekommen sie eine Chance auf ihre verschiedenen Ich-Zustände in den Lebensphasen zu schauen – aus der Beobachterperspektive. ◀◀



#### Zur Autorin

#### Susanne Kucklei

Coach und Personalentwicklerin für Menschen in Veränderungsprozessen, besonders in der Lebensmitte.

[www.die-lebensmitte.de](http://www.die-lebensmitte.de)





# „EIN RETRO SAGT SO WAS NICHT!“

Gestalttherapie:  
Vom Umgang mit  
innerem und äußerem  
Widerstand als Quelle  
für neue Einsichten  
und Gefühlswelten.

VON ANTJE ABRAM

Für mich persönlich ist es eine der sympathischsten Grundannahmen der Gestalttherapie, innere Widerstände von Menschen als Beistand und Selbstunterstützung anzusehen. Es handelt sich nicht um „Protest“ oder „Machtkämpfe“ oder um „ein Problem“, wenn sich Widerstände zeigen, im Gegenteil. Der Widerstand wird willkommen geheißen, um zu schauen, wohin er wohl führen mag: Wozu ist der Widerstand jetzt gut? Was verbirgt sich dahinter für ein Gefühl? Welche Erfahrungen wurden gemacht? Der Widerstand wird als Unterstützung und Selbstschutz gesehen, und ihm zu folgen, immer wieder zu fragen, wozu „das jetzt gut ist“, wird für einen Klienten oft zur Quelle von neuen Einsichten und Gefühlswelten.

Die Psychoanalyse nennt den Widerstand „Abwehrmechanismus“, in der Gestalttherapie wird er als „Kontaktunterbrechung“ oder „Kontaktstörung“ bezeichnet. Bei der Gestalttherapie handelt es sich *nicht* um eine Gestaltungstherapie, die vor allem kreative Medien und Materialien nutzt wie Farbe, Knete, Ton, Bilder, Holz, Textilien. Sondern die Gestalttherapie ist ein Verfahren der humanistischen Psychologie, das „eine Gestalt“ (z.B. ein Gefühl, eine Idee, ein Problem) in den Fokus rückt, sodass sie ganz „da sein“ darf. In kurzer Definition könnte man sagen, die Gestalttherapie möchte genau das im Menschen freilegen, was vorhanden ist und jetzt gerade in den Vordergrund treten will. Der Deutsche Fritz Perls

(1893–1970), der zusammen mit seiner Frau Lore Perls, geb. Posner (1905–1990), die Gestalttherapie begründete, schreibt dazu: „Jeder Versuch einer Integration bringt zwangsläufig irgendeine Art von Widerstand in den Vordergrund, und hinter diesem bisschen Widerstand bin ich her und nicht hinter dem Inhalt des ‚Unbewussten‘. Jedes bisschen Widerstand, das sich zu einem Beistand der Persönlichkeit verwandelt hat, ist ein doppelter Gewinn, da es den Gefängniswärter und den Gefangenen befreit.“<sup>1</sup>

Zur Veranschaulichung ein Beispiel: Wenn ein Kind von einer Bezugsperson oder von mehreren immer wieder zu hören bekommt, dass es „nichts taugt“ und es „zu nichts bringen wird“, so kann sich der innere Widerstand des Kindes in totaler Abschottung äußern. Das Kind baut innerlich eine imaginäre Mauer auf und zieht sich dahinter sozusagen in sich selbst zurück. Was von außen wie Anpassung, Gefügigkeit, vielleicht sogar wie eine Art Kapitulation aussieht, ist in Wahrheit ein innerer Widerstand und Schutz, der zu diesem Zeitpunkt eine sinnvolle Vorgehensweise darstellt. Er dient dazu den Selbstwert zu schützen. Wenn das Kind nun heranwächst, bleibt als Erfahrung gespeichert, dass der innere Rückzug und die Abschottung hilfreich waren, und dies kann sich zu einer Art „Problemlösestrategie“ ausweiten. Als Erwachsener dann, mit viel mehr Erfahrungen und potenziellem Handlungsspielraum, wird diese Problemlösestrategie von einst womöglich wieder hervorgeholt. Doch sie passt jetzt nicht mehr, denn von Erwachsenen werden andere Lösungen und Kompetenzen erwartet. Der Ansatz der Gestalttherapie besteht nun darin, die entwickelten Widerstände und Strategien zu würdigen als einst sinnvolle Vorgehensweisen. Schon die Tatsache, dass sich ein Klient in die Beratung oder die Therapie begibt, zeigt, dass er etwas verändern will. Dafür ist es erforderlich, neue

<sup>1</sup> Fritz Perls (1980): Gestalt, Wachstum, Integration. Junfermann



# Willkommen Widerstand!

## Wozu ist er jetzt gut?

Lösungsstrategien zu entwickeln. Der würdige Umgang mit den Widerständen baut in den allermeisten Fällen Vertrauen auf, denn der Klient fühlt sich ernst genommen und kann sicher sein, dass er so angenommen wird, wie er nun einmal ist.

In der Therapie soll dabei nichts forciert oder gar erzwungen werden. Wenn ich beispielsweise eine Übung vorschlage und der Klient zögert, sei es auch nur kurz, dann frage ich nach, was ihn zögern lässt. Zweifelt er am Sinn einer Übung, dann erforschen wir gemeinsam, was das für Zweifel sind und welche inneren Anteile des Klienten damit unterstützt werden. Vielleicht schauen wir auch, woher der Zweifel kommt, welche Verbindungen er zur nahen und fernen Vergangenheit hat. Bei alledem tritt die angedachte Übung in den Hintergrund.

Wenn der Widerstand des Klienten in die Arbeit mit einbezogen werden kann, dann ist es oft auch möglich, unangenehme, schmerzvolle oder gar schambesetzte Themen in den Vordergrund zu bringen. Als Beispiel dazu eine kurze Frequenz aus einem gestalttherapeutischen Setting, in dem mithilfe des Körpergewahrseins des Klienten sein Widerstand gewürdigt wird.

*Klient (Kl):* Über meine Mutter will ich nicht reden.

*Therapeutin (Th):* Mir fällt auf, dass Sie auch in unseren vergangenen Stunden nicht über Ihre Mutter reden wollten. Ich habe den Eindruck, dass Sie schnell etwas anderes erzählen möchten.

*Kl:* Mmmm..... Ja, stimmt wohl.

*Th:* Was könnte denn passieren, wenn Sie über Ihre Mutter reden würden?

*Kl* schweigt und kreuzt die Arme vor der Brust, der Blick geht etwas zur Seite weg.

*Th:* Können Sie gerade mal nachspüren, wie Ihre Körperhaltung ist.

*Kl* schweigt erst, dann: Das ist mir alles so unangenehm, und mein Körper fühlt sich so eng an.

*Th:* Wie fließt denn Ihre Atmung gerade?

*Kl:* Irgendwie gar nicht. Ich habe einen richtigen Kloß im Hals.

*Th:* Kennen Sie das auch aus dem Kontakt mit Ihrer Mutter? Einen Kloß im Hals zu haben?

*Kl* mit Tränen in den Augen: Ja.

Der Klient erzählt danach einiges über das Verhalten seiner Mutter, als er noch ein Kind war.

Es ist auch interessant zu schauen – und für Trainer allemal wichtig zu wissen –, welche Formen des Widerstandes wir selbst bevorzugen. Wie gehen wir einem „Kontakt“, einer Begegnung, aus dem Weg, seien es nun Menschen oder Situationen?

Zur besseren Orientierung und Einschätzung möchte ich hier in aller Kürze die Widerstandsarten auflisten, die in der Gestalttherapie unterschieden werden, damit Sie, wenn Sie mögen, mit Ihren persönlichen Widerstandsformen in Kontakt kommen können. (Und vielleicht verspüren Sie ja schon bei dieser Aufforderung Widerstand in sich!)

**Introjektion:** Passive Aufnahme von allem, was die Umwelt bietet. Die Energie wird darauf verwendet, die eigenen Bedürfnisse an die äußeren Umstände anzupassen.

**Projektion:** Bestimmte Aspekte der eigenen Person werden abgelehnt und stattdessen auf die Umwelt und andere Menschen übertragen.

**Retroflektion:** Ein In-sich-selbst-Sein, jeder Versuch, die Umwelt zu beeinflussen, wird aufgegeben. Um diese Widerstandsform handelt es sich auch im oben beschriebenen Beispiel des Kindes, das sich abschottet.

**Deflektion:** Ein Ablenken von Kontakt, ein Ablenken auf andere Themen und Menschen. Das Verhalten ist wenig oder gar nicht zielgerichtet und es findet oft eine energetische Verausgabung statt, ohne Erfolge damit zu erzielen. Deflektion findet auch beim Klienten im obigen Beispiel statt, der anfangs nicht von seiner Mutter reden will, sondern lieber anderes erzählt, um davon abzulenken.

**Konfluenz:** Eine enge Verbundenheit mit einer anderen Person, eine Art „Verschmelzung“, die keinen Spielraum für individuelle Entwicklung lässt. Ein Mit-dem-Strom-Schwimmen ohne Handlungsalternativen.

Natürlich existieren auch Kombinationen dieser Widerstandsformen, beispielsweise kann der Deflektion (Ablenkung) eine Retroflektion (In-sich-selbst-Sein) folgen.

Die meisten Menschen entwickeln aufgrund ihres Lebenslaufes und ihrer Sozialisation eine Art Lieblings-Widerstand. Auf die Frage von mir nach diesem Lieblingswiderstand sagte eine Klientin einmal schmunzelnd: „Ein Retro sagt so was nicht.“ ◀◀



Zur Autorin

**Antje Abram**

Gestalttherapeutin,  
systemische Therapeutin,  
Buchautorin („Gestalt-  
therapie“, „Fühlen  
erwünscht“, „Glück  
sucht Empfänger“ – alle  
Junfermann)

[www.gestalttherapie-antje-abram.de](http://www.gestalttherapie-antje-abram.de)



# STEIN, BLATT, FLUSS

Und wie wir von ihnen  
auf das schließen können,  
was uns wichtig ist.  
Kreatives Coaching mit der Natur.



VON SUSI BAYER

**E**in Blick ins Weite, ein Vogel fliegt vorbei, ein Geräusch in der Ferne und dann ist sie da, die zündende Idee. Wie eine Knospe, die auf den entscheidenden Sonnenstrahl gewartet hat, um ihre Schönheit zu entfalten.

Die Natur bietet dir einen reichhaltigen Hintergrund für kreatives Coaching.

Zwei Herangehensweisen eignen sich nach meiner Erfahrung besonders gut: mit Achtsamkeitsübungen und Analogien zu arbeiten sowie die Natur und den Weg als Gleichnis für das Leben zu nehmen.

Und wer nicht auf dem Land lebt? Wie funktioniert diese Art von Arbeit in der Stadt? Meine „Natur-Landkarte“ sieht so aus: Felder, Wald und Wiesen mit allem was dazugehört. Und ebenso gut der Stadtpark, ein Uferbereich an Elbe, Main, Donau ... Nutze deine Kreativität, um eine Pfütze zum See zu machen. Vielleicht fährst du mit deinem Coachee auch nach draußen und ihr genießt beide den Tapetenwechsel.

Wie geht die Arbeit mit der Natur?

Lass den Coachee barfuß gehen. Sofern er es nicht gewohnt ist, geht er barfuß langsamer und setzt jeden Schritt bewusst. Diese Übung schult zum einen die Achtsamkeit – was fühlt der Coachee auf verschiedenen Untergründen? Und zum anderen steht das bewusste Gehen für Schritte im Leben. Zeige deinem Coachee auf, dass es manchmal dienlich sein kann, sich über jeden Schritt und dessen Konsequenzen im Klaren zu sein,

bevor er den Fuß aufsetzt. Auch wenn er das Ziel vielleicht etwas langsamer erreicht.

Lass den Coachee genau hinhören. Was hört er zuerst? Die entfernte Straße, den Bach, die Kinderstimmen? Was es auch ist, es hat mit seinem Fokus im Leben zu tun. Hinterfrage, ob dieser Fokus förderlich ist, um seinen Wunsch zu erfüllen, sein Ziel zu erreichen.

Lass den Coachee genau beobachten. Auch hier geht es zum einen um den Fokus, zum anderen um die Umgebung, die ihm guttut. Was bevorzugt er an der Natur? Sind es Täler, Berge oder Ebenen, die er mag? Liebt er Flüsse, Seen, das Meer? Wie geht es ihm mit Helligkeit und Dunkelheit? Wie erlebt er das Wetter? Welche Art von Pflanzen mag er? Wie sieht es mit Tieren aus?

Aus diesen Präferenzen lässt sich auf Werte schließen, die ihm wichtig sind. Ich habe mich lange Zeit gefragt, wieso mein Blick auf das offene Meer mir Tränen in die Augen treibt und ich einen Kloß im Hals verspüre. Durch das NLP lernte ich, dass mein Wert Sicherheit verletzt wird, ich mich im Vergleich zum Meer klein und ungeschützt fühle. Ich liebe Wasser, es steht für mich für Bewegung und stetigen Wandel. Doch ich brauche es umgeben von großen, starken Bergen.

Wie geht es dem Coachee damit, sich von dir als Coach führen zu lassen? Wie kann er Entscheidungen treffen, zum Beispiel: „Sollen wir links oder rechts entlang gehen?“ Braucht er einen festen Zielort, und wie geht er dann mit dem Weg um? Will er so ▶



# Es gibt Situationen, in denen der staubige Weg genau der richtige ist.

schnell wie möglich ankommen oder kann er auf dem Weg auch innehalten? Wie geht es ihm damit, das Ziel nicht selbst zu bestimmen?

Ihr könnt beobachten, wie die Natur – miteinander – lebt. Efeu etwa nutzt starke Bäume, um an ihnen emporzuwachsen. Kann dein Coachee eine ähnliche Unterstützung aktivieren? Ein großer Stein liegt im Fluss, der sich seinen Weg daran vorbei bahnt. Wie kann der Coachee Hindernisse überwinden? Gibt es einen Weg außen herum?

Stellt euch an einen Fluss, einen Bach, lass den Coachee fühlen, welcher Richtung er sich mehr zugeneigt fühlt: flussauf- oder flussabwärts? Welches Metaprogramm zeigt sich darin und wo liegt der Fokus? Liegt er „weg von“ der Quelle, „hin zur“ Mündung oder betrachtet der Coachee am Ufer ihn als „hin zu“ ihm und „weg von“ ihm? Sagt dies etwas über seinen Bezug zu seiner Timeline aus? Oder gibt es noch andere Kriterien, nach denen der Coachee sich für eine Richtung entscheidet?

Mein Referenzerlebnis ist ein Bach, auf dessen Brücke ich stand. Meine Betrachtungsweise lag in diesem Moment flussabwärts gleich hin zum Ziel. Dennoch fühlte ich mich der anderen Seite der Brücke verbundener. Warum war das so? Flussaufwärts lagen viele kleine Steine im Fluss, somit war der Lauf unruhig und abwechslungsreich. Flussabwärts gab es keine Hindernisse mehr und der Fluss strömte ganz ruhig dahin. Für mich fehlte hier die Bewegung, das Abenteuer – mein zweitwichtigster Wert. Oder betrachtet einen Baum mit Bruchstelle. Oder einen abgesägten

Ast. Wo bilden sich neue Triebe? Selten kommen sie direkt aus der Bruchstelle, sondern etwas weiter entfernt. Es ist wie im Leben. Beim Wechsel etwa der Arbeitsstelle kann eine solche Analogie über Anfangswidrigkeiten hinweghelfen.

Welche Formatideen lassen sich nutzen?

Lass den Coachee ein Blatt suchen. Lass ihn seine negativen Gedanken, Erfahrungen oder Gefühle formulieren und auf das Blatt setzen. Dieses Blatt gibt er nun in den Fluss und bedankt sich dafür.

Walt Disney: Nutze die Natur für die drei Stationen. Lass den Coachee auf der Position des Träumers die Arme ausbreiten und das Gesicht der Sonne zuwenden. Für die konstruktive Kritik kann ein starker Baum, fest verwurzelt, Unterstützung bieten. Zum Planen lässt sich eine Treppe nutzen, mit jeder Stufe nähert sich der Coachee mehr und mehr seiner Vision.

Gibt es etwas, das der Coachee einer bestimmten Person schon lange einmal sagen wollte, jedoch nie die Gelegenheit dazu bekam oder sich nicht traute? Lass ihn die Worte an einen Baum richten. Kreisen Gedanken im Kopf, wird man sie nur schwer los. Einmal ausgesprochen und gehört, bekommen sie eine ganz andere Bedeutung und Wirkung.

Vorbereitung und Materialien:

- Such eine Route heraus, die der Fitness des Coachees und dem Coachingziel angemessen ist. Sei dir über die Wirkung eines Weges bewusst, der anstrengend, voller Schlamm oder staubig ist. Und es gibt Situationen, in denen genau dieser Weg der richtige ist.

- Geh den Weg vorher ab und überlege dir bereits geeignete Stellen für Interventionen.
- Achte auf eine Sitzmöglichkeit zwischendurch.
- Plane Pausen ein.
- Sprich mit dem Coachee über Kleidung und Equipment. Befrage ihn zu Allergien und Ängsten (Hunde, Höhe, Spinnen ...)
- Habe ein Erste-Hilfe-Set, genügend Getränke, eine harte Schreibunterlage und ein Handtuch (Barfuß-Übung) dabei.

## Und was geschieht im Gehirn?

Gehen wir einmal davon aus, dass Coachee und Coach gemeinsam ein Stück spazieren gehen. Nach einigen Schritten haben sie sich auf ein Tempo eingepegelt und laufen in ihrem Rhythmus. Dadurch wird der Transmitterstoff Serotonin im Stammhirn hergestellt. Dieser ist in der Lage den Wirkungsgrad des „Stressbotenstoffs“ Cortisol zu senken und er macht ruhig und ausgeglichen.

Damit legen wir also die Basis für produktives Arbeiten. Wir entfernen uns von den stressigen Themen, die wir ja beide ins Coaching mitbringen. Denn natürlich geht es dem Coach genau wie dem Coachee. Auch bei ihm wird Serotonin produziert, was es ihm ermöglicht freier von anderen Themen zu arbeiten. Der erhöhte Serotoninpegel trägt zur Zufriedenheit bei. Und die ist ein Faktor gegen Stress.

Durch die aktivierte Motorik wird neben dem Serotonin der Neurotransmitter Dopamin hergestellt. Dieser sorgt dafür, dass der Coachee

Für Mitglieder  
des Bundesverbandes  
Steinbeis-Mediationsforum e.V.  
**kostenlos!**



## LESEN SIE JETZT DIE WIRTSCHAFTSMEDIATION!

**Kennenlernpreis!**  
2 Ausgaben für nur 20 €\*

Im Jahresabo: 4 Ausgaben für 55 Euro\*

\*zzgl. Verpackung/Versand



Bestellungen unter [www.diewirtschaftsmediation.de](http://www.diewirtschaftsmediation.de)



motiviert ist, sein Ziel zu erreichen. Auf diese Weise ist das Belohnungssystem aktiviert. Auch Oxitocin, das Bindungshormon, wird durch die gemeinsame Bewegung in der Natur begünstigt. Es spielt eine große Rolle bei allen zwischenmenschlichen Beziehungen und kann das Vertrauensverhältnis zwischen Coachee und Coach festigen – als Basis für eine gelingende Zusammenarbeit. Vor allem dann, wenn das Thema des Coachees Ängste und gestörte Vertrauensverhältnisse sind.

Die Natur wirkt mit ihren vielen Reizen überschwellig und aktiviert multisensorisch neuronale Signale. Je mehr Reize im Gehirn eintreffen, desto mehr und umfangreicher werden die Netzwerke angeregt. Je empfänglicher der Coachee für die Eindrücke um ihn herum ist, desto offener werden seine Wahrnehmungsfiler. Durch die Mitwirkung des Thalamus, unseres Türstehers zum Bewusstsein, kann Unbewusstes auch an die Oberfläche des Bewusstseins

gelangen und der Coachee kann auf diese Ressourcen zugreifen.

Lässt der Coachee einfach einmal die Blicke schweifen, genießt die Sonnenstrahlen auf der Haut und konzentriert sich ganz auf seine Wahrnehmung, wird ein Zustand möglich, den etwa Franz Hütter Task-negativ-Zustand nennt. Dies erlebt der Coachee als Systemwechsel zu dem häufig aktiven Task-positiv-Zustand etwa beim Lösen von Aufgaben. Der Task-negativ-Zustand bedeutet Entspannung, die Kreativität möglich macht und die Fähigkeit zu lateralem Denken begünstigt. Genau jetzt kann der entscheidende Gedanke geboren werden.

Dieses Wissen, dass wir durch Bewegung in der Natur zwei Haupteffekte erreichen,

- Beruhigung und Harmonisierung,
  - Öffnen der Kanäle für Kreativität,
- können wir im Coaching bewusst nutzen.

Viel Spaß beim Erkunden neuer Wege! ◀◀



Zur Autorin

**Susi Bayer**

Master-Coach mit Schwerpunkt auf Coaching in der Natur.

[www.susi-bayer.de](http://www.susi-bayer.de)



Illustration: Christian Berger, www.mindreflection.de

# SOUVERÄN IM KAMMERTON A

„Schwierige“ Teilnehmer stellen im Seminar gern die Machtfrage. Wie können Trainer damit umgehen?

VON **PETRA UND RALF DANNEMEYER**

**B**eim Wochenend-Seminar mit 15 Abteilungsleitern einer Brauerei zum Thema „Emotional intelligente Führung“: Jonas, der Trainer, soll die Aufmerksamkeit auf die Gefühlswelt der Mitarbeiter lenken. Die neue Geschäftsführerin hat ein Leitungs-Team übernommen, das offenbar nur dissonante Führungsmethoden kennt. Das Seminar soll eine Veränderung einleiten.

Jonas beobachtet vor Seminarbeginn, in welchem emotionalen Zustand die Teilnehmer kommen, ob es Grüppchenbildung gibt, wie Sympathien und Antipathien verteilt sind. Eine Minute vor Beginn betreten drei Männer und eine Frau den Raum, sie wirken äußerst

angespannt. Einer der Männer bemerkt mit Blick auf den Stuhlkreis: „Ich dachte, ich komme in eine Fortbildung und nicht in eine therapeutische Selbsthilfegruppe!“ Das ist für Jonas ein wichtiges Feedback. Es wäre nicht das erste Mal, dass ein Seminar von vornherein belastet ist, weil die Teilnehmer falsch informiert wurden. Mit der Geschäftsführerin vereinbarte er als Teilnahmebedingung: Freiwilligkeit. Hat sie das auch so kommuniziert?

Um das zu testen, leitet Jonas das Seminar so ein: „Ich gehe davon aus, dass Sie alle hier sind, weil sich jeder von Ihnen dafür entschieden hat, und Sie alle gespannt darauf sind, wie wir gemeinsam das Thema bearbeiten.“ Dieser nach dem Milton-Modell hypnogrammatisch formulierte Satz führt

Menschen ganz schnell zum „Kammerton A“. Was hat Jonas *genau* gesagt?

„Ich gehe davon aus ...“ – meine Meinung. Also widersprechen Sie, falls ich falsch liegen sollte.

„... sie *alle* hier sind, weil *jeder* ... und sie *alle* gespannt sind ...“ – drei Generalisierungen, die zum Widerspruch reizen, falls sie unwahr sind.

„Ich bin gespannt, wie wir *gemeinsam* das Thema bearbeiten.“ – Falsch liegt, wer Vorträge erwartet.

Während die meisten Teilnehmer nicken, zeigt die Vierergruppe nonverbalen Protest: Augenverdrehen, Kopfschütteln, Stirnrunzeln. „Ich konnte nicht erkennen“, ergänzt Jonas mit Blick in ihre Richtung, „ob *Sie* freiwillig hier sind?“ Damit macht er deutlich, wer hier führt. Einer aus der Gruppe antwortet: „Ich bin 55 Jahre alt, und 15 Jahre Vertriebsleiter. Mich ändert keiner mehr!“ Die Frau ergänzt: „Ich sehe nicht ein, warum ich für so ein Psychoseminar mein Wochenende opfern muss!“

Jonas hört zu und antwortet: „Sie haben Recht. Wenn Sie der Überzeugung sind, dass es Ihnen nichts bringt, dann bringt es ihnen nichts. Deshalb lade ich *Sie* ein, jetzt zu gehen.“

Schnappatmung – die Entrüstung ist spürbar: „Und Montag“, sagt die Frau, „kriege ich dann Ärger, was? Nee, da sitze ich hier lieber meine Zeit ab.“

Jonas bleibt ganz ruhig, weist mit der Hand zur Tür und sagt: „Genau das werden Sie nicht tun. Gehen Sie bitte jetzt.“ Drei Personen stehen auf. Jonas verabschiedet sie freundlich und wendet sich dem Mann zu, der geblieben ist. Der sagt: „Ich würde gern bis zum Mittag bleiben. Vielleicht kann ich ja doch noch etwas dazu lernen.“ – „Okay“, antwortet Jonas und lächelt, „Sie sind willkommen, wenn Sie mitmachen.“

Für uns sind Teilnehmer nicht schwierig, sondern sie geben uns Feedback. Sie zeigen etwa, dass ihre Erwartungen von den Seminarzielen abweichen, dass sie das Thema oder die Methodik ablehnen, dass sie in Konflikt zu anderen Seminarteilnehmern oder zum Management stehen. Unsichere Trainer mit ausgeprägtem Ego lassen sich



von solchen Teilnehmern aufs Korn nehmen. Weil sie die Bewunderung aller wollen, konzentrieren sie sich besonders auf die Unzufriedenen.

Dabei besteht die schweigende Mehrheit aus *Teilnehmern mit einem wirklichen Anliegen*. Das sind hoch motivierte, oft stille, reflektierende Persönlichkeiten. Sie schenken der Gruppe gern ihre Kreativität und ihr Engagement – wenn man sie einlädt.

Diese Teilnehmer unterscheiden wir von *Kunden*. Das sind Menschen, die konsumieren möchten. Sie begegnen uns vor allem in Auftragsseminaren, etwa Führungstrainings oder Workshops zur Teamentwicklung. Kunden verhalten sich in der Regel wohlwollend-abwartend, doch wenig motiviert.

In die firmeninternen Trainings werden auch Leute „geschickt“. Diese Zeitgenossen bezeichnen wir als *Gäste*. Sie haben kein Anliegen, wollen nichts verändern und empfinden es als Zumutung, ihre Zeit opfern zu müssen. Viele von ihnen zeigen das deutlich, und sie behindern damit die anderen in der kreativen Entwicklung.

### Die Aufmerksamkeitsregel 80 – 15 – 5

Den *Teilnehmern mit Anliegen* zollen wir 80 Prozent unserer Aufmerksamkeit und Zuwendung. Diese Menschen tragen das Seminar zum Erfolg und werden oft zu Katalysatoren angestrebter Veränderungen! Ziel der Arbeit mit den *Kunden* ist es, sie subtil in den Kreis der *Teilnehmer mit Anliegen* zu führen. Das gelingt mit gutem Rapport meistens. Ihnen gilt 15 Prozent der Aufmerksamkeit. Bleiben sie Kunden, ist das okay, denn sie beeinträchtigen niemanden.

Die *Gäste* bekommen bei uns maximal fünf Prozent unseres Engagements. Sie sind willkommen, so lange sie die Regeln des Gastgebers achten. Dafür bemühen wir uns für eine begrenzte Zeit um einen guten Kontakt. Vielleicht werden sie so zumindest zu Kunden. Bleibt das erfolglos, müssen sie leider gehen.

Jener Teilnehmer übrigens, der nur bis zum Mittag bleiben wollte, hat bei uns inzwischen den NLP-Master absolviert. In der Brauerei ist er heute Personalleiter und Impulsgeber für eine neue, emotional intelligente Unternehmenskultur. ◀◀

### One up – one down

Der Hypnotherapeut und Erickson-Schüler Jeffrey Zeig zeigte uns sein Konzept des „One up – one down“: Mitunter stellen Teilnehmer zu Beginn eines Seminars subtil die „Machtfrage“. Unsichere Trainer gehen dann leicht „one down“: Sie beschwichtigen, erklären zu viel und versuchen alles, um die Gunst des Teilnehmers zu gewinnen. Damit hat der Trainer nachhaltig Führung abgegeben – fraglich, ob es ihm gelingt, den Prozess noch zu lenken.

Der optimale Zustand eines Trainers ist daher „one up“: Das zeigt sich in seiner klaren, zielgeleiteten Kommunikation. Er ist präsent, den Teilnehmern zugewandt, freundlich und souverän – eine charismatische Persönlichkeit eben. Damit das funktioniert, braucht der Trainer aus unserer Sicht vier besondere Schlüsselqualitäten:

1. Die Fähigkeit, den eigenen emotionalen Zustand zu kontrollieren,
2. aufrichtiges Interesse an den Teilnehmerinnen und Teilnehmern,
3. Wertschätzung (Trainer müssen Menschen lieben) und
4. Flexibilität im Denken und Handeln.

Zugleich zeigt er seinen Teilnehmern, wie sie „one up“ ausstrahlen können. Dann geht er gern einmal „one down“, damit diese ihre neue Kompetenz testen können, z. B. in einem Rollenspiel.

### Gefährliche Symbiosen

In der Szene der psychologisch orientierten Seminare beobachten wir gelegentlich gefährliche Symbiosen: Ein Teilnehmer, der psychotherapeutischer Hilfe bedarf, sucht diese im Seminar. Manchmal stürzt sich der Betroffene in seiner Hilflosigkeit auf den Trainer, der sich geschmeichelt fühlt und nun „alles gibt“ um zu helfen. Diese Art von Verstrickung tendiert zu gegenseitigen Abhängigkeiten und zu Katastrophen, in die mitunter auch Unbeteiligte hineingezogen werden. Die Berufsverbände der Trainer, Coaches und Therapeuten sollten diesem Phänomen mehr Aufmerksamkeit schenken. Wenn Sie sich vom Schicksal einer Teilnehmerin, eines Teilnehmers besonders angesprochen fühlen oder in merkwürdiger Weise hofiert werden, sollten Sie nicht lange zögern, die Dienste eines erfahrenen NLP-Supervisors in Anspruch zu nehmen. Sie werden sonst leicht Teil des Systems Ihrer Klientin. Damit ist Ihre Unabhängigkeit als Trainerin dahin und Sie sind ein Teil des Problems geworden, nicht der Lösung.



**Dr. Petra Dannemeyer  
und Ralf Dannemeyer**

sind Lehrtrainer und Lehrcoaches (DVNLP, ECA) in Weimar und Ammoudia (Griechenland) mit



eigenem Unternehmen: perspektiven-Institut für Mentaltraining.

[www.nlp-perspektiven.de](http://www.nlp-perspektiven.de)



Zeichnung: E. Anderson-Krug

# VON RINGEN, FALLSCHIRMEN UND SAUNAMÄNTELN

Mit Impro-Formaten lässt sich gut begreifbar machen, was Reframing bedeutet.

VON EVI ANDERSON-KRUG

**W**issen Sie, was ein Ring ist? Logisch, werden Sie vielleicht sagen, blöde Frage. Doch halten Sie mal einen Moment inne. Dachten Sie spontan an ein Schmuckstück, etwa für ein Eheversprechen? Oder vielleicht an eine Arena für einen Boxkampf? Sehen Sie, schon wird es interessanter. Manche verbinden mit dem Ring Wagner-Opern, andere Piercings. Es hängt also vom Kontext ab, wie wir einen Begriff einordnen. Und nun betrachten Sie bitte den Satz „Ich sehe mir

den Ring an“ vor den genannten Hintergründen.

Es geht also um Reframing und darum, wie ein neuer „Rahmen“ (Frame) unseren Blick auf die Welt verändern kann. Folgendes Spiel, das „Viereck“, etabliert diese Rahmen auf vergnügliche Weise.

Vier Spieler stellen sich im Quadrat auf, nennen wir sie A, B, C und D. Jeweils zwei von ihnen stehen vorn an der Bühne und spielen eine Szene, in der es um einen bestimmten Gegenstand geht. Insgesamt sollen vier verschiedene Geschichten entstehen. Als Spielleiterin dirigiere ich, welches

Team spielen darf. Der Gegenstand, um den es gehen soll, wird vom Publikum genannt. Bleiben wir also gleich beim „Ring“.

Spieler A und B starten: Er macht ihr z. B. einen Heiratsantrag. Sobald klar ist, worum es in dieser Runde geht, rufe ich „stopp!“ und „eins vor!“. Damit rückt im Uhrzeigersinn jeder Darsteller eine Position weiter. So stehen jetzt B und C als Spielerpaar vorne. Es geht immer noch um den Ring. Doch diesmal in einem neuen Kontext, den sich das Spielerpaar jetzt erarbeitet. Spieler B, der bereits in der ersten Szene gespielt hat, ist jetzt in einer komplett anderen Rolle. Rasch wird klar, die beiden neuen Akteure sind nun in einem Opernhaus und schauen sich die Götterdämmerung aus dem „Ring der Nibelungen“ an. Auch da unterbreche ich die Szene und das nächste Spielerteam legt los. Bis alle vier Geschichten etabliert sind.

Wir haben jetzt möglicherweise folgende Handlungsstränge: den Heiratsantrag, einen Opernbesuch, einen Boxkampf und ein Familiendrama wegen des Nasenpiercings der Tochter. Ich lotse jetzt die jeweiligen Teams weiter durch die Handlung, indem ich wieder „Eins vor“ oder auch „Zwei zurück“ rufe. Entsprechend bewegen sich die Spieler im Uhrzeigersinn, kommen auch mal durcheinander, was für zusätzliches Gelächter sorgt. Jedes Team, das vorn steht, spielt die eigene Szene weiter, nur ist mittlerweile ein Zeitsprung passiert.

Ein Beispiel: Die erste Szene mit dem Heiratsantrag wurde vielleicht nach dem Satz „willst du meine Frau werden?“ unterbrochen. Da inzwischen Zeit vergangen ist (ob Stunden oder Jahre, bestimmen die Spieler), könnten die beiden in der Folgeszene gerade vor dem Standesamt stehen und er sucht vergeblich nach den Ringen. In einer möglichen Schlusszene (nach mehreren Wechseln der Teams) und einem erneuten Zeitsprung blicken die beiden dann vielleicht an ihrer Silberhochzeit zurück und erinnern sich, dass sie sich aus Not über die vergessenen Ringe schnell am Kaugummi-

Automaten welche besorgen mussten. Ähnlich geht es mit den anderen Szenen weiter, bis in jeder Szene ein guter Schluss gefunden wurde oder mit einer besonders komischen Situation das ganze Spiel beendet ist. Die Reframing-Wirkung ist hier am stärksten für jene Zuschauer, die häufig sagen „Ach, so kann man das auch sehen. Wär' ich nie drauf gekommen!“

Dieses Spiel braucht pro Viererteam ca. zehn Minuten. Wenn die Spieler noch keine Impro-Erfahrung haben und die Zeit knapp ist, kann es auch mit einer Cotrainer-Crew weitergehen oder es können spielbegeisterte Teilnehmer stellvertretend für die gesamte Gruppe eingesetzt werden. Auch als „Mind-Opener“ für Reframing ist es ideal. Denn alle Teilnehmer haben sofort dieselbe Referenzerfahrung. Bei ausreichend Zeit und schon etwas Impro-Erfahrung der Spieler empfehle ich jedoch die NLP-Variante. Statt eines Gegenstands wird eine Eigenschaft oder ein Verhalten als Thema genannt. „Lachen“ als Verhalten wird beispielsweise in folgenden Kontexten gespielt: im Kindergarten, bei einem Begräbnis, beim Kartenspielen oder in der Kirche. Schnell wird klar, wo das Lachen passend oder unangemessen erscheint, oder: was Kontext-Reframing heißt.<sup>1</sup>

Ein anderes Spielformat, das sich gleichermaßen als Einstieg oder als humorvoller Tagesabschluss eignet, ist „Ton an – Ton aus“. Für dieses Spiel brauchen wir drei Paare, also insgesamt sechs Spieler. Es soll dreimal nacheinander die gleiche Szene gespielt werden. Eines der Paare verlässt zunächst den Raum. Paar Nr. 1, das auf der Bühne bereitsteht, bekommt einen Schauplatz oder eine Dienstleistung vorgeschlagen, z. B. „auf der Post“. Die beiden beginnen. Nehmen wir mal an, Spielerin A kommt zur Post, nimmt ihren Rucksack ab und kramt darin herum, um ihr Geld zu suchen. Am Briefmarkenautomaten hat sie nicht das richtige Münzgeld, es

reicht nicht. Ein Passant hilft ihr, Geld zu wechseln, der Kauf gelingt und sie freut sich über die Briefmarken. Soweit eine ganz alltägliche Szene. Das Paar Nr. 2 hat die erste Szene genau beobachtet und bekommt jetzt die Aufgabe, dieselbe Szene nachzuspielen. Und zwar mit „ausgeschaltetem Ton“, d. h. nur pantomimisch, die Gesten dürfen übertrieben werden.

Bevor sie starten, wird das dritte Paar, das vor der Tür gewartet hat, hereingebeten. Diese beiden Spieler sehen sich jetzt die stumm gespielte Szene genau an. Vielleicht erraten sie, worum es geht, vielleicht sehen sie auch eine komplett andere Handlung. Ihre Aufgabe ist es, nochmals die beobachtete Szene zu spielen, jetzt wieder mit „eingeschaltetem Ton“, d. h. mit ihrer eigenen Interpretation des beobachteten Geschehens. Vermutlich befinden wir uns dann nicht auf der Post, sondern vielleicht in einer Sauna. Das Ablegen des Rucksacks wurde als Ablegen des Saunatuchs interpretiert, der Automat enthielt wahlweise Kaffee, kalte Getränke oder auch Massageöl, der freundliche Saunabesucher, der gern am Automaten behilflich war, hatte vielleicht schon lange ein Auge auf die Besucherin geworfen usw. Der Interpretation sind keine Grenzen gesetzt.

Hier ist der Reframing-Effekt besonders stark in der Pantomime-Szene zu spüren, denn die Bewegungen können fast alles darstellen. Welcher Kontext mag das sein? Jeder der beiden letzten Spieler hat ja seine Sicht der Dinge und muss dies mit dem Partner in einer gemeinsamen Szene umsetzen, ohne Abstimmung. Entsprechend fällt später das Feedback aus: „Ich dachte erst, wieso legt die ihren Fallschirm ab?“ – „Wieso Fallschirm? Ich hab sofort

deinen Saunamantel gesehen“ usw. Wenn dann auch noch die Auflösung verraten wird, was vom ersten Paar tatsächlich gespielt wurde, kommt die Gruppe aus dem Lachen kaum noch heraus.

Auch bei diesen Impro-Spielen finden die Ausbildungsteilnehmer eigene Querverbindungen zu anderen NLP-Themen. So lautete die Erkenntnis eines Gruppenmitglieds nach dem „Viereck“: „Das ist auch eine gute Metapher für Oberflächen- und Tiefenstruktur beim Metamodell. Solange mir Informationen fehlen, kann ich alles hineininterpretieren und liege vielleicht völlig daneben!“ ◀◀

## Pantomime zeigt gut den Reframing-Effekt.



Zur Autorin

**Evi Anderson-Krug**

Lehrtrainerin und Master-Coach (DVNLP), leitet das Landsiedel-Institut in Augsburg und bietet Practitioner- und Master-Ausbildungen an.

[www.landsiedel-seminare.de/nlp/nlp-in-augsburg.html](http://www.landsiedel-seminare.de/nlp/nlp-in-augsburg.html)

<sup>1</sup> In einem „Train-the-Trainer“-Seminar setze ich das „Viereck“ gern als wirkungsvolle Übung für Bodenanker ein. Bei all den Schauplätzen können die Spieler schnell den Überblick verlieren, doch sobald sie auf ihrem geankerten Platz stehen, sind ihre Rolle und die Szene sofort wieder präsent.





# KÖRPER, SINN UND EMOTIONEN

Von der Neurodidaktik lernen.  
Und von den alten Pädagogen.

VON FRANZ K. HÜTTER

„**A**lles soll wo immer möglich den Sinnen vorgeführt werden, was sichtbar dem Gesicht, was hörbar dem Gehör, was riechbar dem Geruch, was schmeckbar dem Geschmack, was fühlbar dem Tastsinn.“ Das stammt aus dem 17. Jahrhundert, und zwar von Johann Amos Comenius (1592–1670). „Und wenn etwas durch verschiedene Sinne aufgenommen werden kann, soll es den verschiedenen zugleich vorgesetzt

werden. Und weil die Sinne die treuesten Sachverwalter des Gedächtnisses sind, so wird diese Veranschaulichung der Dinge bewirken, dass jeder das, was er weiß, auch behält.“

Das Lernprinzip, das der böhmisch-mährische Theologe, Philosoph und Pädagoge einst formulierte, ist heute unter dem Stichwort „multisensorisches Lernen“ bekannt. Im Januar 2015 erschien eine Studie des Max-Planck-Instituts für Kognitions- und Neurowissenschaften in Leipzig, wonach Bewegungen und Bilder das Vo-

kabellernen erleichtern können<sup>1</sup>. Die deutlichste Verbesserung der Merkleistung gegenüber dem konventionellen Pauken trat ein, wenn die Probanden einen Begriff mit passenden Gesten ausdrückten. Diese Mitaktivierung des Bewegungssystems im Gehirn war selbst noch beim Abruf des Gelernten nachweisbar. Auch die Aktivierung des visuellen Kanals sowie des Geruchs- und Geschmacksinnes verbessern die Lernleistung. Die Max-Planck-Wissenschaftler gehen davon aus, dass das multisensorische Lernen tatsächlich nach dem Prinzip funktioniert: je mehr Sinne, desto besser.

Ergebnisse wie diese fließen beständig in das Wissensrepertoire der Neurodidaktik ein, die sich um die Auswertung von neuropsychologischen Befunden für das Lernen und Lehren bemüht. Viele dieser Erkenntnisse mögen selbstverständlich klingen, zumindest für Menschen, die sich mit NLP, Lerncoaching, Hypnose und anderen lern- und veränderungswirksamen Verfahren beschäftigen.

Einen Überblick über praxisrelevante neurodidaktische Erkenntnisse bieten die 12 Prinzipien für gehirngerechtes Lernen, die Renate Nummela Caine<sup>2</sup>, eine emeritierte Pädagogikprofessorin der California State University in San Bernardino, aufgestellt hat. Hier eine Auswahl. Eine vollständige Beschreibung finden Sie bei Arnold (2009)<sup>3</sup>.

**Lernen ist ein physiologischer Vorgang.** Lernen wird auf der biologischen Ebene durch neuroplastische Veränderungen, also durch den Ausbau und Umbau von Synapsen zwischen Nervenzellen ermöglicht. Die Aktivierung des motorischen Systems und die durch Bewegung freigesetzten Botenstoffe fördern die Neuroplastizität ebenso wie die Aktivierung möglichst vieler Sinneskanäle. Studien zum Embodiment belegen zudem eindrücklich die Vernetzung des zentralen Nervensystems mit der neuronalen Aktivität im

1 Mayer, Katja M.; Yildiz, Izzet B.; Macedonia, Manuela; von Kriegstein, Katharina (2015): Visual and Motor Cortices Differentially Support the Translation of Foreign Language Words. In: *Current Biology* 25 (4), S. 530–535.

2 <http://www.learningtolearn.sa.edu.au/tfel/pages/L2Lhistory/caine/?reFlag=1>

3 Arnold, Margret (2009): *Brain-Based Learning and Teaching — Prinzipien und Elemente*. In: Ulrich Herrmann (Hg.): *Neurodidaktik. Grundlagen und Vorschläge für gehirngerechtes Lehren und Lernen*. 2., erw. Aufl. Weinheim: Beltz (Beltz-Pädagogik), S. 182–195.

# Die Sinne als Sachverwalter des Gedächtnisses.

gesamten Körper. Das spricht für Lernumgebungen, die „Aufstellungen“, das gemeinsame Formen von „Skulpturen“, Malen, Inszenieren ermöglichen. Auf der Fachtagung des nlpaed e.V., des Vereins für neurolinguistische Verfahren in Bildung und Erziehung<sup>4</sup> durfte ich im September von Iris Komarek<sup>5</sup> eine Methode kennenlernen, die diesem Lernprinzip in besonderem Maße Rechnung trägt: die Impact-Techniken nach Danie Beaulieu<sup>6</sup>. Sie nutzen Gegenstände des täglichen Gebrauchs, um abstrakte Sachverhalte körperlich greifbar zu machen.

**Das Gehirn ist sozial.** Vor allem die Erkenntnisse über Spiegelneuronen und über Oxytocin als Bindeglied zwischen Lernmotivation und einer von Akzeptanz und Vertrauen geprägten Bindungsbeziehung weisen Lernen als einen eminent sozialen Prozess aus. Lernen wird effektiver, wenn es in soziale Prozesse eingebunden ist, vor allem in Peer-Gruppen.

**Die Suche nach Sinn ist angeboren.** Neue Informationen sind im Gehirn nur durch Anknüpfung an vorhandene neuronale Netzwerke speicherbar. Es erfolgt also ein ständiger Musterabgleich mit vorhandenem Wissen und Informationen über die Bedeutsamkeit dieses Wissens im eigenen Leben. Lernprozesse sind daher effektiver, wenn Lehrende (auch Führungskräfte usw.) an die Interessen und Motive der Lernenden anknüpfen.

**Das Gehirn verarbeitet Informationen in Teilen und als Ganzes gleichzeitig.** Schon Comenius empfiehlt, „alle alles in Rücksicht auf das Ganze zu lehren“ [Didactica magna 1657, caput XI, Sp.49]. Das heißt u. a. die lineare Wissensvermittlung ein Stück weit durch zyklische, assoziativ springende, Lernprozesse zu ersetzen. Das Gehirn ist ein assoziativer Speicher, in dem die Gestalterkennung ebenso wie die Detailanalyse nicht wohlgeordnet hintereinander, sondern ständig parallel vonstatten gehen. Der Reduktionis-

mus des „Keep it Short and Simple“ (KISS) geht daher oft an der Realität der Lernphysiologie vorbei.



**Emotionen sind wichtig für die Musterbildung.** Emotionale Aktivierung bewirkt die vermehrte Ausschüttung von Botenstoffen wie Noradrenalin und Dopamin, die in erheblichem Maße neuroplastische Prozesse katalysieren. Dies erfordert die Courage, Lernende dazu einzuladen, eigenen Mustern zu begegnen, die starke Emotionen auslösen.

**Komplexes Lernen wird durch Herausforderung gefördert, durch Angst und Bedrohung verhindert.** Herausforderungen locken uns aus der Komfortzone und sorgen so für die notwendige emotionale Betriebstemperatur. Demgegenüber blockieren Angst und Stress in erheblichem Maße die Leistungsfähigkeit. Denn das für komplexes Denken erforderliche Frontalhirn weist im Stress funktionelle Defizite auf.

Die exekutiven Frontalhirnfunktionen lassen sich u. a. über Konzentration und Aufmerksamkeitssteuerung trainieren. Auf der erwähnten Fachtagung des nlpaed beeindruckte mich etwa eine einfache Konzentrationsübung, die Farida Tlili vorstellte und die ich

seither mehrfach mit Spaß und Gewinn praktizierte: Die Finger der rechten wie der linken Hand sind mit den Zahlen von eins bis fünf belegt (Daumen 1 Zeigefinger 2 usw.). Durch Heben der entsprechenden Finger sind nun zweistellige Zahlen darzustellen, zunächst mit der linken Hand die erste Stelle, mit der rechten Hand die zweite Stelle der Zahl. Eine beachtliche Konzentrationsleistung! Wird die beherrscht, findet ein Seitenwechsel zwischen linker und rechter Hand statt.

Mein Fazit: Angesichts der vorliegenden Befunde der Hirnforschung lohnt es sich zum einen, die alten Texte der großen pädagogischen Impulsgeber neu zu lesen und als Schatztruhe zu nutzen, etwa Comenius („Didactica Magna“, „Orbis Sensualium Pictus“), Jean-Jacques Rousseau („Émile oder über die Erziehung“), Johann Heinrich Pestalozzi („Wie Gertrud ihre Kinder lehrt“), Maria Montessori („Die Selbsterziehung des Kindes“). Zum anderen empfehle ich, sich immer wieder Inspiration aus Netzwerken zu holen, die innovative, gehirngerechte Lernmethoden entwickeln. Der nlpaed ist dafür mein persönlicher Favorit. ◀◀



Zum Autor

**Franz Korbinian Hütter**

Dozent, Autor, Lehrtrainer und Mastercoach, spezialisiert auf Wissenschaftstransfer in die Praxis.

[www.brain-hr.com](http://www.brain-hr.com)

<sup>4</sup> [www.nlpaed.de](http://www.nlpaed.de)

<sup>5</sup> [www.mind-systems.de](http://www.mind-systems.de)

<sup>6</sup> Beaulieu, Danie; Dreyer, Gisela (2010): Impact-Techniken für die Psychotherapie. 4. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer (Psychotherapie).



# TEXTCHARTS SIND LANGWEILIG

Um eintönige Power-Point-Präsentationen zu vermeiden, verändern Sie Ihre Textcharts in drei Schritten.

VON GERT SCHILLING

Der Vorteil einer Präsentation mit dem Beamer ist, dass Sie sowohl die Ohren als auch die visuellen Sinne ansprechen können. Das funktioniert jedoch nur, wenn Sie dem Auge auch etwas bieten.

Ein klassisches PowerPoint-Chart sieht häufig so aus: Eine Überschrift und darunter angeordnet drei bis sieben Halbsätze oder Stichworte, die mit sogenannten *Bullet Points* voneinander getrennt sind. Das ist nicht sehr

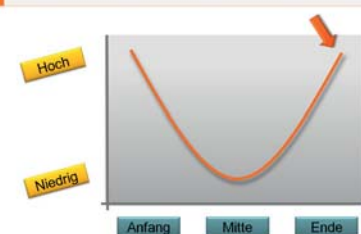
aufmunternd. Selbst wenn dort spannende Sachen stehen sollten, wirken solche Charts ermüdend.

Hier sehen Sie zwei Charts zum Thema „Aufmerksamkeit am Anfang und Ende einer Präsentation“:

Grad der Aufmerksamkeit

- Am Anfang ist die Aufmerksamkeit hoch
- In der Mitte ist die Aufmerksamkeit niedrig
- Am Ende ist die Aufmerksamkeit hoch

Grad der Aufmerksamkeit



Welches der Charts anregender aussieht und die Botschaft verstärkt, das ist wohl keine Frage. „Aber“: Das Chart mit der

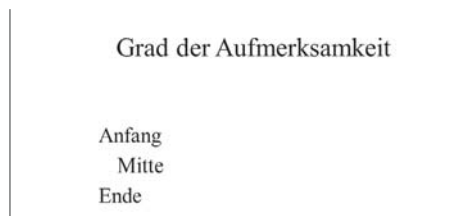


Kurve verlangt mehr Arbeit. Textcharts sind schnell gemacht. Rechner an und losgetippt oder per *copy* und *paste* hergeholt und reinkopiert – und fertig. So entstehen schnell 30 Textcharts und eines sieht wie das andere aus. Manchmal reicht die Zeit eben einfach nicht aus, um ausgefeilte Zusammenhänge und Graphiken zu entwerfen.

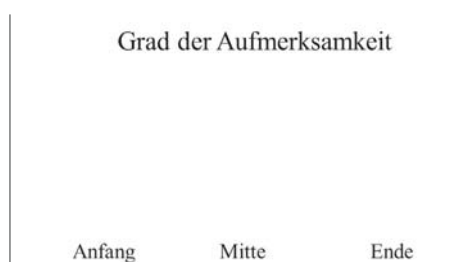
Wie kommen Sie mit Überlegung und nur ein bisschen mehr Aufwand zu besseren Präsentationen? Dazu können Sie in drei Schritten vorgehen.

Ausgangspunkt ist unser klassisches Textchart.

**Schritt Nummer 1:** Reduzierung auf die Schlüsselworte. Bedenken Sie dabei, dass ein Chart nicht allein verständlich sein muss. Der Text kann sehr stark reduziert werden, denn die verbale Erklärung kommt bei der Präsentation ja hinzu.



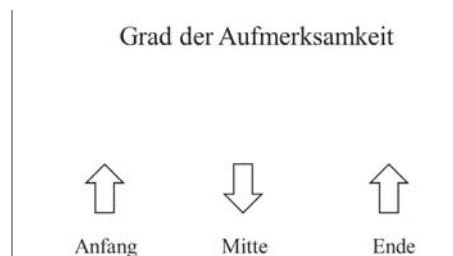
**Schritt Nummer 2:** Platzierung der Stichworte nach Aussage. Das ist der entscheidende Schritt! Warum stehen die Worte meist listenförmig untereinander? Finden Sie eine andere Ausrichtung um die Textaussage zu unterstützen. Baut etwas aufeinander auf oder führt es zu einem Ergebnis? Ist es eine Grundlage oder gibt es einen Zyklus oder Ablauf? Schon haben Sie eine Idee, wie die Anordnung aussehen könnte. In unserem Beispiel wurden die Stichworte in einer „zeitlichen“ Abfolge angelegt.



Auch wenn das noch kein Riesenschritt ist, wird hier nicht nur Textinformation sondern auch eine Information zur Struktur gegeben, welches das Verstehen erleichtert. Menschen nehmen erfahrungsgemäß zusätzliche Informationen über Zusammenhänge neben der Schriftsprache dankbar an. Das ist der Fall, wenn Stichworte schon entsprechend ihrer Aussage angeordnet sind und sie verstärken, ohne dass ich als Referent dazu etwas erläutern muss.

**Schritt Nummer 3:** Ersetzen von Text durch Symbolik. Wählen Sie Symbole wie Kreis, Quadrat oder Dreieck zur visuellen Unterstützung der Textbotschaft. Das Chart oder in diesem Fall das Symbol muss auch hier nicht selbsterklärend sein. Sie „bezeichnen“ es in Ihrem Vortrag. Angenommen Sie wählen ein Quadrat und sagen dazu: „Das ist unsere Firma“, dann symbolisiert es für Ihre Teilnehmenden die Firma. Sagen Sie zu dem Quadrat „Das ist das Team aus Berlin“ – dann ist es das Team aus Berlin. Solche Symbole führen zu Klarheit und Übersichtlichkeit in der Darstellung. Es ist nicht nötig, nach Cliparts oder realistischen Symbolen zu suchen, die ein Firmengebäude oder Team darstellen.

Ein weiteres nützliches Symbol ist der Pfeil. Mit Pfeilen lassen sich Abläufe und Beziehungen sichtbar machen, und sie bringen außerdem Spannung und Dynamik in die Charts. In unserem Beispiel werden die Aussagen „Aufmerksamkeit hoch“ und „niedrig“ mit Pfeilen repräsentiert.

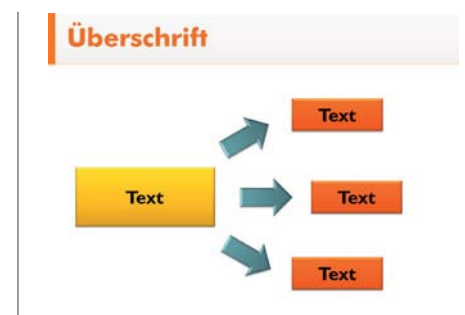


Wenn Sie nun noch ein ansprechendes Design entwickeln und die Pfeile passend zu Ihren Erläuterungen nach und

nach erscheinen lassen, kann das eine interessante Folienabfolge werden.



Hier einige Beispiele, wie Stichworte mit Pfeilen zu unterschiedlichen Aussagen kombiniert werden können:

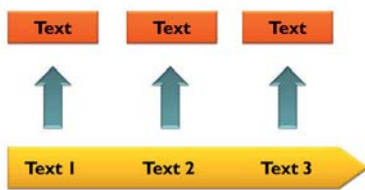


# Symbolik ersetzt Text.

Nützlich ist z. B. der Pfeil.

Kästen können ordnen.

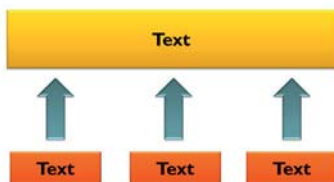
## Überschrift



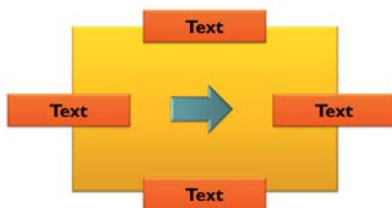
## Überschrift



## Überschrift



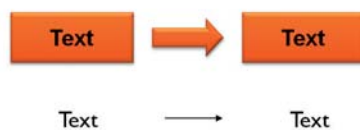
## Überschrift



Und noch ein Tipp. Wahrscheinlich ist Ihnen schon aufgefallen, dass ich die Textinformation gerne mit einer farbigen Fläche, dem sogenannten Textcontainer, kombiniere. Wozu das?

Der Container verstärkt den Text optisch, er erhält zusätzliches Volumen und wirkt dadurch stärker. Für gleichwertige Aussagen sollten Sie die gleiche Containerfläche und -farbe verwenden. So können Sie die Container aneinander ausrichten und Ihre Aussage auch optisch gliedern.

Schauen Sie sich die beiden unteren Beispiele an. Der ausschließliche Text sieht „verloren“ und „schwach“ aus, während der Text im Container mehr Kraft hat.



Als potentieller zukünftiger Teilnehmer Ihrer Präsentationen habe ich folgenden Wunsch: Stellen Sie jedes Textchart auf den Prüfstand. ◀◀



**Zum Autor**  
**Gert Schilling**

Trainer, Buchautor und Verleger für praxisnahe Literatur zur beruflichen Weiterbildung. Einmal im Jahr veranstaltet er den Trainer|Kongress|Berlin.  
[www.gert-schilling.de](http://www.gert-schilling.de)



# Die Ausbildung zum wingwave-Coach 2015 / 2016

## wingwave®-Trainings für Coaches, Lehrtrainer, Psychotherapeuten, Ärzte – BASISAUSBILDUNG –

Preis: 1.450,- Euro zzgl. MwSt. Im Preis enthalten sind bereits die Teilnahme am wingwave Qualitätszirkel für das laufende Kalenderjahr sowie ausführliche PowerPoint-Präsentationen.

### Bad Staffelstein

Kommunikationstraining Simmerl GbR,  
Vandaliestr. 7, D-96215 Lichtenfels,  
Tel. +49 9571 4333, Fax: +49 9571 4303,  
kommunikationstraining@simmerl.de  
www.simmerl.de

**Termine:** 14.-17.12.2015 + 09.-12.05.2016,  
12.-15.12.2016

**Coaching-Praxistag zur Supervision:**

**01.10.2015**

**Lehrtrainer:** Claudia Simmerl,  
Werner Simmerl

### Berlin

SKE Schmidt Kommunikations Entwicklung,  
Heylstr. 24, D-10825 Berlin, Tel.: 030 85079977,  
kcs@ske-schmidt.de, www.ske-schmidt.de

**Termine:** 19.-22.11.2015 + 21.-24.01.2016

**Lehrtrainer:** Wolfgang R. Schmidt,  
Karin C. Schmidt

### Berlin

Coaching Akademie Berlin, Steinstr. 21,  
D-10119 Berlin-Mitte, Tel. +49 30 30609790,  
info@coachingakademie-berlin.de,  
www.coachingakademie-berlin.de

**Termine:** 25.-28.04.2016 + 24.-27.10.2016

**Lehrtrainer:** Marcel Hübenthal

### Berlin/Düsseldorf/ Schwerte/Wiesbaden

Eilert-Akademie,  
Frieda-Arnheim-Promenade 14,  
D-13585 Berlin, Tel. +49 30 36415580,  
info@eilert-akademie.de,  
www.eilert-akademie.de

**Termine:** Berlin: 21.-24.01.2016,

18.-21.02.2016 + 14.-17.04.2016,

09.-12.06.2016 + 14.-17.07.2016,

18.-21.08.2016 + 13.-16.10.2016,

24.-27.11.2016 + 08.-11.12.2016

**Düsseldorf:** 22.-25.09.2016

**Schwerte:** 26.-29.05.2016

**Wiesbaden:** 07.-10.04.2016

**Lehrtrainer:** Dirk W. Eilert

### Braunschweig

Barbara Knuth & Team, NLP-Coaching-Mediation,  
Organisationsberatung, Wolfenbütteler Str. 4,  
D-38102 Braunschweig, Tel.: +49 49531 341020,  
info@knuth-team.de, www.knuth-team.de

**Termine:** 12.-15.11.2015

**Lehrtrainerin:** Barbara Knuth

### Bremen/Kassel

a.k.demie für Mediation und Training,  
Nienburger Str. 3, D-28205 Bremen,  
Tel.: +49 421 5578899, info@a-k-demie.de,  
www.a-k-demie.de

**Termine:**

**Bremen:** 2x2 Tage

**20.-21.02.2016 + 16.-17.04.2016**

**Kassel:** 23.-26.05.2016

**Lehrtrainerin:** Anja Kenzler

### Bremen

sjb wingwave® Institut Bremen,  
Violenstraße 39, D-28195 Bremen,  
Tel.: +49 421 47 88 68 76, info@sjb-beratung.de,  
www.wingwave-institut-bremen.de

**Termine:** 12.-15.11.2015 + 17.-20.12.2015

**Supervision für wingwave®-Coaches:**

**10.10.2015**

**Lehrtrainerin:** Stefanie Jastram-Blume

### Düsseldorf

Syntegron®, Schadowstr. 70, D-40212 Düsseldorf,  
Tel. +49 211-5580535, info@syntegron.de

**Termine:** 26.-29.11.2015

**Lehrtrainer:** Robert Reschkowski

### Freiburg/Willich

Reinhard Wirtz, wingwave-zentrum münchen,  
Kreuzstr. 8, D-80331 München, Tel. +49 89  
25545705, www.wingwave-zentrum.com

**Termine:** Willich: 10.-13.12.2015

**Freiburg, Ravensburg, Konstanz:**

**auf Anfrage, Bundesweite Vorort-**

**Ausbildungen nach Vereinbarung**

**Lehrtrainer:** Reinhard Wirtz

### Hamburg

Besser-Siegmund-Institut,  
Mönckebergstr. 11, D-20095 Hamburg,  
Tel. +49 40 3252849-0, www.besser-siegmund.de,  
info@besser-siegmund.de

**Termine:** 10.-13.12.2015 + 25.-28.02.2016,

14.-17.04.2016 + 16.-19.06.2016,

15.-18.09.2016 + 13.-16.10.2016

**01.12.-04.12.2016**

**wingwave®-Lehrtrainer-Ausbildung:**

**Hamburg:** 25.-29.01.2016

**Lehrtrainer:** Cora Besser-Siegmund,  
Harry Siegmund, Lola A. Siegmund

### Hannover

Wiezorrek Institut, Blumenhagenstr. 7,  
D-30167 Hannover, Tel. +49 162 6193376,  
elkeaw@t-online.de

**Je 2x2 Tage Blockseminar:**

**28.-29.11.2015 Block 1,**

**05.-06.12.2015 Block 2,**

**Lehrtrainerin:** Elke Aeffner-Wiezorrek

### Mannheim

Roger Marquardt, St. Johannis-Vorstadt 71,  
CH-4056 Basel, Tel. +41 61 3614142,  
info@coaching-basel.com,  
www.coaching-basel.com

**Termine:** Mannheim: 19.-22.11.2015

**Lehrtrainer:** Roger Marquardt

### Recklinghausen

SENSIT bilden und beraten, Otto-Burrmeister-  
Allee 24, D-45657 Recklinghausen,  
Tel. +49 2361 17306, jschlegte@sensit-  
info.de,  
www.sensit-info.de

**Termine:** 09.-12.06.2016

**wingwave® Supervisionstag:** 22.01.2016

**NLP- und wingwave®-Schnuppertag:**

**23.01.2016**

**Lehrtrainer:** Jan Schlegte

### Basel/Bern/Zürich (Schweiz)

Roger Marquardt, St. Johannis-Vorstadt 71,  
CH-4056 Basel, Tel. +41 61 3614142,  
info@coaching-basel.com,  
www.coaching-basel.com

**Termine:** Basel: 03.-06.12.2015,

01.-04.12.2016

**Bern:** 21.-24.09.2016

**Zürich:** 03.-06.02.2016 + 08.-11.06.2016,

16.-19.11.2016

**Lehrtrainer:** Roger Marquardt

### Piemont (Italien)

Gabriele Lönne, Mental Guard® Academy,  
Thünerweg 11, D-26532 Großheide,  
Ostfriesland, www.mentalguard-academy.com,  
wingwave@loenne.info, Tel +49 (0)4936 8458

**Termine:** 17.-20.03.2016

**Lehrtrainer:** Gabriele Lönne

### Zürich (Schweiz)

NLP-Akademie Schweiz,  
Buckstr. 13, CH-8422 Pfungen,  
Tel. +41 52 3155252,  
info@nlp.ch, www.nlp.ch

**Termine:** 03.-06.12.2015 + 17.-20.03.2016

**wingwave®-Supervision:**

**07.12.2015 + 21.03.2016**

**wingwave®-Myostatik-Test:**

**12.-13.03.2016**

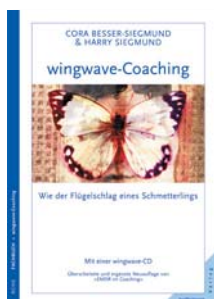
**Lehrtrainer:** Arpito Storms

### Vertiefungsseminare für wingwave-Coaches zu folgenden Themen:

- Imaginative Familienaufstellung
- Imaginationsverfahren
- Timeline-Coaching
- Organisations- und Themen-  
aufstellung
- Work-Life-Balance
- Performance- und Präsentations-  
coaching
- Energetische Psychologie
- Business Coaching
- Emotionale Intelligenz
- Coaching für Kinder und Jugend-  
liche
- Sportcoaching
- Euphorie- und Burnout-  
management  
• Burnout-  
Prophylaxe (Konsum rückwärts)
- Interkulturelle Kompetenz

Wache REM-Phasen, NLP und **MYOSTATIK** werden zu wingwave®

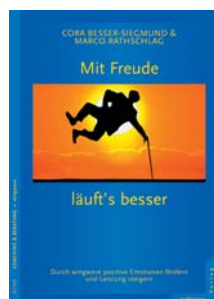
## Für Interessierte: alle Veröffentlichungen zum Thema im Junfermann Verlag



€ 24,90  
ISBN 978-3-87387-758-0



€ 19,90  
ISBN 978-3-87387-733-7



€ 16,90  
ISBN 978-3-87387-956-0



€ 22,90  
ISBN 978-3-87387-683-5



€ 45,90  
ISBN 978-3-87387-759-7



## Das Buch vom Trauma

Bessel van der Kolk zeigt auf, wie Menschen ihr Leiden am Trauma überwinden können.

Auf Seite 57 begegnen wir Shakespeare: „O Grausen, Grausen, Grausen! Zung’ und Herz fasst es nicht, nennt es nicht! ...“ zitiert der Traumatherapeut Bessel van der Kolk aus Macbeth. Es ist jene Stelle im Drama, an dem der Edelmann Macduff den ermordeten König entdeckt. Und es dient van der Kolk als Illustration für die Sprachlosigkeit des Entsetzens. „Alle Traumata sind präverbal“, schreibt er in seinem Werk. Und er belegt Shakespeares Erkenntnis mit Scans aus seinen Studien zum *Flashback*: Beim Wiedererleben eines Traumas wirkt das Broca-Areal wie „abgeschaltet“. Das Broca-Areal gehört zu unserem Sprachzentrum, und wenn es, wie man von Schlaganfall-Patienten weiß, gestört ist, dann können wir unsere Gedanken und Gefühle nicht in Worte fassen.

Bessel van der Kolk, Gründer und Leiter des Trauma Centers in Brookline, Massachusetts, hat in seinem Buch alles Wissenswerte aus seinem Fach zusammengefasst. Und er tat dies in bester erzählerischer Manier. Jedes Kapitel beginnt mit einer Patienten-Episode, überhaupt erfahren wir viel vom Schicksal traumatisierter Menschen und den fatalen Folgen ihrer seelischen Verletzungen, wie emotionaler Erstarrung, Angst, Sucht, Aggressivität. Wir begleiten sie gemeinsam mit dem Autor – im besten Fall bis zu ihrer Heilung. Außerdem erfahren wir ein gehöriges Stück Wissenschaftsgeschichte und können in der Lesecke nachvollziehen, wofür die Forschung Jahrzehnte brauchte. Nämlich zu erkennen, wie überwältigende Erlebnisse Seele, Geist und Körper prägen, und zwar bis zur völligen Neuorganisation der Wahrnehmungen.

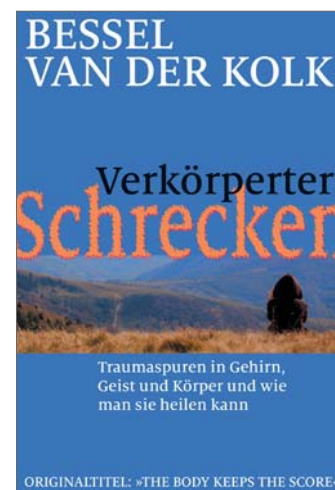
Die Blütezeit der Traumaforschung begann 1980. Da gelang es einer Gruppe von Veteranen des Vietnamkrieges die American Psychiatric Association dazu zu bewegen, „Posttraumati-

sche Belastungsstörungen“ (PTBS) in ihre Diagnoseschlüssel aufzunehmen. Natürlich hilft es, das Erlebte in geschütztem Rahmen in Worte zu fassen, schreibt der Autor. Doch: „Eine wirkliche Veränderung kann nur stattfinden, wenn der Körper lernt, dass die Gefahr vorüber ist und er wieder in der gegenwärtigen Realität lebt.“ Dass dies tatsächlich gelingen kann – das ist die Botschaft, die das Buch sehr überzeugend transportiert.

Darwin hatte einst, wie wir erfahren, die starke körperliche Komponente von Emotionen über den Vagusnerv erklärt, der das Gehirn mit den Organen verbindet. 80 Prozent der Fasern im Vagusnerv verlaufen afferent, das heißt sie leiten Signale vom Körper an das Gehirn weiter. Weshalb wir sehr wohl lernen können, unser „Erregungssystem“ über den Körper – Atmung, Bewegung, Singen etc. – zu beeinflussen. Und so breitet der Autor die Wirksamkeit etwa von Yoga, Achtsamkeit, Trommeln, Neurofeedback, von Theater und von „Strukturen“-Arbeit aus, wie Albert Pesso sie in der psychomotorischen Therapie leistet.

Es ist auch ein politisches Buch. Etwa dort, wo der Autor die Verhältnismäßigkeit der Mittel einklagt. Seit 2001 seien wesentlich mehr US-Amerikaner durch Gewalt in der Familie umgekommen als durch Kriege im Irak und Afghanistan. Amerikanische Frauen litten doppelt so häufig unter häuslicher Gewalt, wie sie an Brustkrebs erkrankten. Ganz zu schweigen von den Kindern und ihren „entwicklungsbezogenen Traumata“, für die der Autor einen kompletten Buchteil reserviert. Es gebe so viele Projekte und Aktionen etwa gegen den Krebs. Und auf der anderen Seite, so schreibt der Autor am Ende, „scheinen wir uns zu schämen, uns massiv zu engagieren, um Kindern und Erwachsenen zu helfen, mit jener Angst, Wut und Hilflosigkeit fertig zu werden, die nachweislich vorhersehbare Folgen von Traumatisierungen sind“.

Das kann sich ändern, und das Buch trägt dazu bei. Es gehört zum Kanon eines jeden, der mit Menschen arbeitet. ◀



### Verkörperter Schrecken

Traumaspuren in Gehirn, Geist und Körper und wie man sie heilen kann

Bessel van der Kolk

G.P. Probst Verlag, 2015 | 36,- €



### Prinz Sternhagel

Das Märchen vom Content-Marketing

Mathias Maul

The Content Shrinks Library, 2015 | Print 12,84 €; Apple iBook 4,99 €; Kindle-E-Book 4,46 €

Wer Großes vor hat, tut gut daran auf die zu schauen, die Großes erreicht haben. Oder ein Märchen zu lesen, in dem Großes geschieht. Mathias Maul hat so eines geschrieben und vor zwei Jahren in diesem Magazin veröffentlicht: „Prinz Sternhagel“. Zusammen mit den wundervollen Illustrationen von Elke Reinhart und vom Autor ergänzt um pointierte Kommentare,

ist jetzt ein Büchlein draus geworden. Es geht um Content-Marketing, zuge-spitzt also darum, wie man mit Geschichten Kunden gewinnt.

Dass sich damit überhaupt Kunden gewinnen lassen, ist schon einmal eine steile Erkenntnis. Dem Prinzen, im Königreich für die Vermarktung der Sternschnuppen zuständig, däm-mert sie am Ende des fünften und vor-letzten Kapitels. Und zwar gerade noch rechtzeitig, um das Reich zu ret-

ten, in dem die Sternguckerströme un-weigerlich zu versiegen drohten. Da es im Märchen oft zugeht wie im richti-gen Leben, haben „Sterni“ und sein Schatzmeister drei Drachen zu besie-gen: die Angst, die Trägheit und das Chaos. Es ist eben märchenhaft, und nicht müheelos. Große Autoren, Blog-ger, Persönlichkeiten, lese ich in ei-nem der Kommentare zwischen den Kapiteln, „diejenigen, die hohe fünf-stellige Beträge im Monat“ verdienen, haben, „man mag's kaum glauben, alle klein angefangen und dann ein-fach weitergemacht“. Es ist also auch ein Märchen vom Durchhalten. Und passt wunderbar zu Weihnachten auf den Gabentisch. ◀



### Ärztliche Kommunikation

Als Erstes heile mit dem Wort ...

Pamela Emmerling

Schattauer, 2015 | 29,99 €

72 Prozent der Mediziner haben während ihrer Ausbildung gar nichts oder nur sehr wenig darüber erfahren, wie sie das Gespräch mit ihren Patienten führen können. Das ist das Ergebnis einer Befragung im Rahmen einer Dissertati-on aus dem Jahre 2006. Pamela Em-merling verweist darauf in ihrem Buch zum Thema. Dabei verbringen Ärzte fast ein Drittel ihres Berufslebens im

Gespräch mit Patienten. Und Gesprä-che können, wie wir wissen, ganz we-sentlich zu Heilung beitragen. Oder sie massiv behindern. Ein weites Feld – auch für Kommunikationstrainer.

Die Autorin fächert ein Kompendium nützlicher Erkenntnisse und Vorge-hensweisen der Kommunikation in Kliniken und Arztpraxen auf. Wir fin-den berühmte Namen, Konzepte und Techniken versammelt. Satir, Watzla-wick, Rogers, Schultz von Thun, Mar-

shall Rosenberg. Es geht um Salutoge-nese, Feedback, Transaktionsanalyse, Humor und Metaphern, ja sogar um Storytelling. Und immer um die innere Haltung, mit der die Ärztin, der Arzt in ihrem Gegenüber Vertrauen we-cken, ohne plumpe Heilsversprechen abzugeben. Mit Fragen in jedem Kapi-tel regt die Autorin zum Nachdenken an: Was empfinden Mediziner selbst bei einem Patienten als störend? Wie reagieren sie selbst auf Ablenkungs-manöver? Und: Worüber können sie von Herzen lachen? Was das Buch auch für Trainer interessant macht, sind die vielen Beispiele aus der ärztli-chen Praxis. ◀



### Konzentriert euch!

Eine Anleitung zum modernen Leben

Daniel Goleman

Piper, Taschenbuchausgabe 2014 | 10,99 €

Nach dem Befund von Daniel Gole-man (wir erinnern uns: „Emotionale Intelligenz“) „ver-elendet“ derzeit gerade ein hohes geis-tiges Gut: die Aufmerksamkeit. Die „Fähigkeit, die Aufmerksamkeit an-haltend auf einen laufenden Vorgang zu richten“, schwindet und mit ihr ein „Kernstück unseres Denkens“, wie er

schreibt. Schuld ist die allseitige Ver-fügbbarkeit von Mensch und Informati-onen in den sogenannten sozialen Me-dien, die zur gesellschaftlichen Norm wurde.

Die Flut an Mails, Chats, Blogs, Tweets, Posts etc. erzeugt ein „neuro-nales Summen“, das unsere Leis-tungsfähigkeit einschränkt. Wir lernen in Golemans Buch drei Grundformen der Aufmerksamkeit kennen: die

Konzentration nach innen, auf ande-re und nach außen. Wir lernen, wozu wir sie brauchen und wie begrenzt sie sind. Multitasking? Eine Fiktion. Goleman plädiert für den „schweifenden Geist“, der die Intuition befördert. Und er weiß, dass wir über unsere Körpersignale Zugang zu unserer „inneren Stimme“ finden. Wer tat-sächlich eine „Anleitung“ dafür er-wartet, wie der Untertitel des Buches verspricht, wird enttäuscht. Doch es entschädigen unzählige Beispiele da-für, wie Meditation, Achtsamkeit & Co Menschen in ihrer Aufmerksam-keit stärken. ◀



## HENRI APELL

**NLP-Lehrtrainer (DVNLP)  
Master-Coach (ICI)  
Autor und Podcaster**

### MEINE SCHWERPUNKTE:

- Online-Marketing für Coaches und Trainer
- Berufswegfindung
- Konfliktcoaching bei „verfahrenen Situationen“

### Henri Apell

Landhausstr. 17  
D-69115 Heidelberg  
Tel/Fax: 06221-5872223  
anfrage@coach-im-netz.de

**WWW.COACH-IM-NETZ.DE**  
**WWW.SELFPUBLISHERPODCAST.DE**  
**WWW.BUCH-MARKETING.COM**



## CORA BESSER-SIEGMUND HARRY SIEGMUND LOLA A. SIEGMUND

**Diplom-Psychologen,  
Wirtschaftspsychologie (BA),  
Schwerpunkt: Training und Coaching**

### UNSERE ARBEITSSCHWERPUNKTE

- Alle NLP-Ausbildungen (DVNLP)
- Alle NLC®-Ausbildungen
- Ausbildung zum wingwave®-Coach
- Ausbildung zum wingwave®-Trainer

- Mental-Coach für systemische Kurzzeit-Konzepte
- Work Health Balance-Coach für systemische Kurzzeit-Konzepte
- Business-Coach für systemische Kurzzeit-Konzepte

**OOO BESSER  
OOO SIEGMUND  
OOO INSTITUT** wingwave®

### Besser-Siegmund Institut

Mönckebergstraße 11  
D-20095 Hamburg  
Fon: 040 3252849 0  
Fax: 040 3252849 17  
info@besser-siegmund.de

**WWW.BESSER-SIEGMUND.DE**  
**WWW.WINGWAVE.COM**



## DR. PETRA DANNEMEYER RALF DANNEMEYER

**NLP LEHRTRAINER,  
LEHRCOACHS (DVNLP, ECA)**

### UNSERE SCHWERPUNKTE:

Alle NLP-Ausbildungen (DVNLP) • Coaching • Residential Coaching in Griechenland • systemische Team- & Organisationsentwicklung • Ausbildung zum Lerncoach • NLP für Lehrer/innen

### UNSER TEAM:

- Therapie, Gesundheit, Pädagogik: Petra Dannemeyer
- Business & Organisation: Ralf Dannemeyer
- Sport-Mentaltraining: Marcus Riese (Master Coach, DVNLP)
- Kunsttherapie, Impro, Pädagogik: Katja Czech (Master Coach, DVNLP, Dipl.-Kunsttherapeutin)

### perspektiven

#### Institut für Mentaltraining

Ludwig-Feuerbach-Str. 7 b  
D-99425 Weimar  
Tel. 03643 4989955  
info@nlp-perspektiven.net

**WWW.NLP-PERSPEKTIVEN.DE**



## KATJA DYCKHOFF THOMAS WESTERHAUSEN

**Inhaber des Trainings-  
und Lehrinstitutes  
„POWER RESEARCH  
SEMINARE“.**

Wir sind ein international tätiges Beratungs-, Trainings- und Coaching-Unternehmen mit mehr als 20 Jahren Erfahrung im InHouse-, Industrie- und Business- sowie offenen Trainingsbereich.

### INHOUSE SEMINARE & SCHWERPUNKTE:

Führung • Verkauf und Telefon • Team • Werte Management Profisport • Stressmanagement • Coaching-Ausbildung • Alle NLP-Ausbildungen (Practitioner, Master, Trainer's Training) Performance (Stimme und Körpersprache) • Systemische Coaching-Ausbildung • Wingwave

### POWER RESEARCH SEMINARE

Hoholzstraße 10 a  
D-53229 Bonn

Fon: 0228 9480499 • Fax: 0228 481831  
info@power-research-seminare.com

**WWW.POWER-RESEARCH-SEMINARE.COM**







## DIRK W. EILERT

**NLP- und wingwave®-Lehrtrainer  
Business-Coach für systemische  
Kurzzeit-Konzepte  
Heilpraktiker für Psychotherapie  
Mimikresonanz®-Entwickler**

ist seit 2001 als selbständiger Speaker und Trainer tätig. Er ist Autor des Buches „Mimikresonanz. Gefühle sehen. Menschen verstehen.“ (Junfermann-Verlag). Am 13. März 2015 ist sein neues Buch „Der Liebes-Code: Wie Sie Mimik entschlüsseln und Ihren Traumpartner finden“ erschienen (Ullstein-Verlag). Als „einer der führenden Mimik-Experten Deutschlands“ (Wunderwelt Wissen) und „Deutschlands bekanntester Gesichterleser“ (Berliner Morgenpost) ist seine Expertise regelmäßig in TV, Radio und Printmedien gefragt. Er leitet die Eilert-Akademie für emotionale Intelligenz, in der Coaches und Psychotherapeuten in Emotionscoaching und Mimikdeutung ausgebildet werden. Neben zahlreichen anderen Qualifikationen ist er NLP-Lehrtrainer (DVNLP), wingwave®-Lehrtrainer und Mimikresonanz®-Entwickler.

### Eilert-Akademie

Frieda-Arnheim-Promenade 14  
D-13585 Berlin  
Tel. 030 36 41 55 80  
Fax 030 36 41 55 81



[WWW.EILERT-AKADEMIE.DE](http://WWW.EILERT-AKADEMIE.DE)



## DR. FRANK GÖRMÄR

**Lehrtrainer und Lehrcoach,  
DVNLP, Biologe, Heilpraktiker &  
Psychodramaleiter, DFP**

Gründer der EXPLORERS' Akademie, – Int. Business-Coach-Erfahrung (Deutschland, USA, Spanien) – 3 Jahre 1. Vorstand des DVNLP

### MEINE SCHWERPUNKTE:

EXPLORERS' Ausbildungen: Practitioner, Master, Coach, Master-Coach, Trainer, DVNLP, Systemischer Business-Coach, Emo-Code-Coach, Wingwave-Coach Business-coaching, Teamcoaching, Dialogos, Großgruppenprozesse, Führungskräftecoaching

Bühnenpräsenz für Coaches und Trainer	11.–13.12.2015
Emo-Code-Coach	30.–31.01.2016
Practitioner, DVNLP	06.–07.02.2015 + 25.–28.02.2016

### EXPLORERS' Akademie für Kommunikation, Coaching und Führung

im Kloster bei Frankfurt/M.

Tel.: 069 48005638

[info@explorers-akademie.de](mailto:info@explorers-akademie.de)

[EXPLORERS-AKADEMIE.DE](http://EXPLORERS-AKADEMIE.DE)



## PROF. DR. JUTTA HELLER

**NLP Lehrtrainerin, Systemische  
Beraterin, Business Coach,  
Zertifizierte Professional Speakerin  
(GSA), Professorin für Training &  
Business Coaching (HAM)**

Jutta Heller steht für „Resilienz“, dem Fachbegriff für innere Stärke. Neben Ihrer Professur für Training & Business Coaching an der Hochschule für angewandtes Management begleitet sie als selbständige Beraterin Unternehmen, Führungskräfte und Teams bei der Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen, führt Resilienztrainings durch und coacht Führungskräfte im Umgang mit Stress, Konflikten und Krisen. Seit über zwanzig Jahren führt sie Menschen aus unterschiedlichsten Kontexten erfolgreich zu den eigenen mentalen Ressourcen.

### ZERTIFIKATS-AUSBILDUNG DURCH PROF. HELLER

zum / zur Resilienzberater/-in  
Sechs Module á drei Tage • Start: 6.-8.11.2015

### prof. dr. jutta heller

Neuwerk 4, 90547 Stein  
bei Nürnberg  
Tel.: +49 911 2786 1770  
[info@juttaheller.de](mailto:info@juttaheller.de)



[WWW.JUTTAHELLER.DE](http://WWW.JUTTAHELLER.DE)

[WWW.RESILIENZ-AUSBILDUNG.DE](http://WWW.RESILIENZ-AUSBILDUNG.DE)



## STEFANIE JASTRAM-BLUME

**Heilpraktikerin (Psychotherapie),  
Gesundheitspädagogin für Stress-  
regulation, wingwave® Coach,  
Trainer & Lehrtrainerin, Magic  
Words Trainerin, ÖVNLP Resonanz  
Coach, EFT & NLP Practitioner**

### MEINE SCHWERPUNKTE:

- wingwave® Coaching für Führungskräfte, Teams & Einzelpersonen
- wingwave® Coaching: DIE AUSBILDUNG 12.–15.11.15, 17.12.–20.12.15  
Neu! Ilsenburg im Harz!  
21.–24.04.2016
- wingwave® Supervision: 05.03.2016
- wingwave® Vertiefungsseminar „Euphorie-management“ Konsum rückwärts: 21.–22.01.16



### Stefanie Jastram-Blume

Tel.: 0421 47 88 68 76

Mobil: 0171 12 64 13 5

[info@sjb-beratung.de](mailto:info@sjb-beratung.de)

[WWW.WINGWAVE-INSTITUT-BREMEN.DE](http://WWW.WINGWAVE-INSTITUT-BREMEN.DE)



## DR. GUNDL KUTSCHERA

Ich lehre, forsche und trainiere seit 1974 am eigenen Institut mit meinem Team in den Bereichen Unternehmen, Gesundheit, Familie, Schule und Interkulturelles. Beziehung und gesunde Kommunikation sind lehr- und lernbar. Mit Wissen, Weisheit und Intuition finden Sie Work-Life-Balance und Ihre persönliche Bestleistung.

### WIR BIETEN IN A/D/CH:

- Kutschera-Resonanz® Aus- und Weiterbildungen (Practitioner, Coach, Master, Trainer)
- Mediation, Supervision, Lebens- und Sozialberatung
- Europaweite Zert.: ISO EN 17024 & ICO
- Mentaltraining für Unternehmen
- Seminare für Eltern, Paare, Kinder, PädagogInnen

### Institut Kutschera

Eisvogelgasse 1/1, 1060 Wien

Tel.: +43 1 597 5031

office@kutschera.org

[WWW.KUTSCHERA.ORG](http://WWW.KUTSCHERA.ORG)

**institutkutschera**  
Kommunikation in Resonanz



## THIES STAHL

*multilevelsystemwork*-Lehrtrainer, erster deutscher NLP-Ausbilder, *multilevelsystemcoach*, Mediator, Psychotherapie-Ausbilder für system- und einzeltherapeutische Arbeit, Supervisor

### AUSGEBILDET IN

Gesprächspsycho-, Gestalt-, Familien- und Hypnotherapie, in NLP und etlichen Formen Systemischer und Struktur-Aufstellungsarbeit

### AUS- UND FORTBILDUNGSANGEBOTE

Ausbildung in *multilevelsystemwork*, NLP und anderen *Process Utilities*, Prozessorientierter Systemischer Aufstellungsarbeit (ProSA), Ausbildung zum *multilevelsystemcoach*, Fortbildungen für Einzel- und Paar-Psychotherapeuten, Coaches, Mediatoren und System-Aufsteller, Supervision für professionelle Kommunikatoren

### Thies Stahl Seminare

Dipl.-Psych. Thies Stahl

Planckstraße 11 • D-22765 Hamburg

Tel.: 040 63679619

Fax: 040 79769056

TS@ThiesStahl.de

[WWW.THIESSTAHL.DE](http://WWW.THIESSTAHL.DE)



**Vertrieben. Heimatlos. Schutzlos.**



**Bitte helfen Sie Menschen,  
die alles verloren haben!**

[drk.de/fluechtlingshilfe](http://drk.de/fluechtlingshilfe)

## IHR EINTRAG

Ein Eintrag kostet € 110,- zzgl. MwSt., inkl. Online-Veröffentlichung auf [www.pkmagazin.de](http://www.pkmagazin.de).  
Ein großer Eintrag kostet € 250,- zzgl. MwSt., inkl. Online-Veröffentlichung auf [www.pkmagazin.de](http://www.pkmagazin.de).

**Ansprecherson: Monika Köster – Telefon: 05251-1344 14 – [koester@junfermann.de](mailto:koester@junfermann.de)**

## NLP-AUSBILDUNGEN

### NLP-Coach-Ausbildung 2016 "Business-Coaching"

Trainer: Dipl.-Psych. Cora Besser-Siegmund, Dipl.-Psych. Harry Siegmund und Lola A. Siegmund (Wirtschaftspsychologie (BA), Schwerpunkt: Training und Coaching), alle NLP-Lehrtrainer (DVNLP), wingwave®-Lehrtrainer (ECA)

#### Termine in Hamburg:

**Woche 1: 07. – 11.03.2016**

**Woche 2: 16. – 20.05.2016**

**Woche 3: 27.06. – 02.07.2016**

Alle Infos auf [www.besser-siegmund.de](http://www.besser-siegmund.de)

#### Besser-Siegmund-Institut

Tel.: +49 (0)40-3252 849-0

### NLP-Master-Ausbildung „Work Health Balance“

Trainer: Dipl.-Psych. Cora Besser-Siegmund, Dipl.-Psych. Harry Siegmund und Lola A. Siegmund (Wirtschaftspsychologie (BA), Schwerpunkt: Training und Coaching), alle NLP-Lehrtrainer (DVNLP), wingwave®-Lehrtrainer (ECA)

#### Termine in Hamburg

**12.02.2016 Ende: 09.09.2017**

Alle Infos auf [www.besser-siegmund.de](http://www.besser-siegmund.de)

Besser-Siegmund-Institut

Tel.: +49 (0)40-3252 849-0

### NLP-Practitioner, DVNLP mit Steinbeis Hochschul-Zertifikat (SHB) NLP-Master, DVNLP

#### Start:

**20. – 22. November 2015**

**(NLP-Practitioner)**

**Oktober 2016 (NLP-Master)**

Stuttgart

€ 2.395,- zzgl. MwSt.

Trainer:

Ulrich Bührlé, Karin Patzel-Köhler u.a.

#### KRÖBER Kommunikation

Breite Straße 2 • 70173 Stuttgart

Tel. 0711-722 333 90

[office@kroeberkom.de](mailto:office@kroeberkom.de)

[www.kroeberkom.de](http://www.kroeberkom.de)

**Folgen Sie  
Praxis Kommunikation  
auf Facebook  
und Twitter!**

### NLP-Practitioner (DVNLP)

Im Practitioner lernen Sie die grundlegenden Methoden des NLP, bereichert durch die Eigenentwicklungen unserer „perspektiven-Methode“. So bezeichnen wir unser weiterentwickeltes, innovatives NLP-Modell. Es ermöglicht Einzelpersonen, Teams, Unternehmen und Organisationen, den besten Entwurf ihrer selbst zu kreieren und zu leben.

#### Termine:

**27. – 29. November 2015**

**08. – 10. Januar 2016**

**05. – 07. Februar 2016**

**04. – 06. März 2016**

**01. – 03. April 2016**

**29. April – 01. Mai 2016**

Ihre Investition: € 485,- pro Seminarmodul  
Bei Zahlung der gesamten Seminargebühr vor Seminarbeginn: € 2.800,- inkl. MwSt.  
inkl. 1 Stunde persönliche Supervision/Selbsterfahrung. Seminarort: Unser liebevoll eingerichtetes Seminarzentrum am Goethepark in Weimar.

#### perspektiven-Institut

**Dr. Petra & Ralf Dannemeyer GbR**

[info@nlp-perspektiven.de](mailto:info@nlp-perspektiven.de)

[www.nlp-perspektiven.de](http://www.nlp-perspektiven.de)

### NLP Advanced Master mit Qualifikation als Achtsamkeitstrainer

Eine kraftspendende, genussvolle und lehrreiche Zeit erwartet Sie in unserem Seminarzentrum im griechischen Ammoudia. Das verträumte Fischerdorf am Ionischen Meer fasziniert mit unberührter Natur, mystischen Orten und freundlichen Menschen. Diese Ausbildung schließt ab mit den Zertifikaten Advanced Master (DVNLP) plus Achtsamkeitstrainer oder Work-Life-Balance-Trainer. Vermittelt und vertieft werden NLP- und Hypno-Methoden für ein gutes Selbstmanagement, emotionale Stabilität und Stress-Resistenz – für sich selbst und für den Einsatz im professionellen Kontext. Zum Tagesablauf gehören neben dem NLP-Training täglich eine dynamische Morgenmeditation und eine ruhige Abendmeditation am Strand.

#### Termine:

11. – 13. März 2016 (Weimar)

24. – 31. Mai 2016

(Ammoudia/Griechenland)

#### Trainer:

Dr. phil. Petra Dannemeyer

Ralf Dannemeyer (lic. rer. publ.)

NLP-Lehrtrainer, Lehrcoaches,

DVNLP, ECA

#### Ihre Investition:

€ 2.163,- inkl. MwSt.

Absolventen unserer Master-Ausbildung erhalten 20% Nachlass und zahlen nur € 1.730.



**perspektiven –  
Institut für Mentaltraining**

Ludwig-Feuerbach-Straße 7b  
D – 99425 Weimar

Tel.: 0 36 43 – 4 98 99 55

Fax: 0 36 43 – 4 98 99 56

[info@nlp-perspektiven.net](mailto:info@nlp-perspektiven.net)

[www.nlp-perspektiven.de](http://www.nlp-perspektiven.de)



# SEMINARE UND AUSBILDUNGSANGEBOTE

## NLP-AUSBILDUNGEN/ COACHINGS

### NLP-Trainer-Ausbildung

Lassen Sie uns gemeinsam Ihre NLP-Ausbildung zu einem krönenden Abschluss bringen. In der Ausbildung entwickeln Sie Ihre eigene Trainerpersönlichkeit. Die Ausbildung wird nach den Richtlinien des DVNLP durchgeführt. Teilnahmevoraussetzung: NLP-Master nach DVNLP.

#### Termin:

**Nov. 2015 – April 2016**

€ 2.160,-

Marcus Bergfelder

Dipl.-Sozialpädagoge, NLP-Lehrtrainer (DVNLP) und Team- und Einzelcoach

#### KOBIseminare

Telefon: 0231-534525-0

[www.kobi.de](http://www.kobi.de)

### NLP Trainer (DVNLP)

Mit Intensivmodul in Griechenland

Dies ist eine intensive Ausbildung für fortgeschrittene Anwender von NLP, die ihre Kenntnisse (neben)beruflich einsetzen möchten. Sie entwickeln Fähigkeiten und Werkzeuge, um Lerngruppen, Teams und Führungskräfte zu begleiten, zu trainieren und zu schulen. Sie verstehen menschliches Lernen bewusster und trainieren, wie neues Wissen in bereits bestehende Strukturen integriert werden kann.

#### Termine:

**19. – 22. November 2015**

**11. – 14. Februar 2016**

**14. – 24. Mai 2016 (Griechenland)**

- Zwei Seminarblocks in Weimar, ein Intensivmodul in Ammoudia (Griechenland).
- Praxis: Sie assistieren in einem unserer drei- bis fünftägigen Trainings, z. B. zu den Themen NLP, Verhandlung, Rhetorik, Teamentwicklung, Konflikt-

management, Persönlichkeitsentwicklung, Arbeits-/Betriebsverfassungsrecht etc. (im Seminarpreis enthalten). In all diesen Trainings wenden wir NLP als methodisch-didaktisches Konzept an. Termin nach individueller Absprache.

- Ihre Trainer/in: Die Autoren von „Das NLP-Praxisbuch für Lehrer“ (Junfermann, 2015).

#### perspektiven-Institut

**Dr. Petra & Ralf Dannemeyer GbR**

[info@nlp-perspektiven.de](mailto:info@nlp-perspektiven.de)

[www.nlp-perspektiven.de](http://www.nlp-perspektiven.de)

### NLP-Trainer-Ausbildung 2016 – 2017

Trainer: Dipl.-Psych. Cora Besser-Siegmund, Dipl.-Psych. Harry Siegmund und Lola A. Siegmund (Wirtschaftspsychologie (BA), Schwerpunkt: Training und Coaching), alle NLP-Lehrtrainer (DVNLP), wingwave®-Lehrtrainer (ECA)

#### Termine:

**30.05. – 04.06.2016**

**21. – 26.11.2016**

**20. – 26.03.2017**

Alle Infos auf [www.besser-siegmund.de](http://www.besser-siegmund.de)

#### Besser-Siegmund-Institut

Tel.: +49 (0)40-3252 849-0

### NLC® / NLP+wingwave® als einjährige Coachinausbildung

Trainer: Dipl.-Psych. Cora Besser-Siegmund, Dipl.-Psych. Harry Siegmund und Lola A. Siegmund (Wirtschaftspsychologie (BA), Schwerpunkt: Training und Coaching), alle NLP-Lehrtrainer (DVNLP), wingwave®-Lehrtrainer (ECA)

#### Termine in Hamburg

**22.01.2016 Ende: 15.01.2017**

Alle Infos auf [www.besser-siegmund.de](http://www.besser-siegmund.de)

#### Besser-Siegmund-Institut

Tel.: +49 (0)40-3252 849-0

### COACHINGS

### Coaching-Kongress 2016: Digitale Medien im Coaching

Die Hochschule für angewandtes Management veranstaltet im Februar 2016 den 3. Coaching-Kongress „Coaching heute: Zwischen Königsweg und Irrweg“ mit dem Schwerpunktthema „Digitale Medien im Coaching“. Neben Vorträgen, Workshops und Live-Coachings erwarten Sie Online-Coachings, eine virtuelle Gruppendiskussion und mehr experimentelle Formate. ReferentInnen u.a.: Klaus Eidenschink, Prof. Dr. Claas Triebel, Dr. Karl Kreuser, Jörg Middendorf, Prof. Dr. Simon Hahnzog, Dr. Noni Höfner, Sabine Asgodom u.v.m.

#### Termin:

**25. – 26. Februar 2016**

Stadthalle Erding

Early-Bird-Frühbucherpreis bis 6.12.2015

€ 408,- zzgl. MwSt.

Spezielle Ermäßigung für Studierende

Kongressorganisation:

**Prof. Dr. Jutta Heller**

Hochschule für angewandtes Management

T +49 911 2786 1770

[www.coaching-kongress.com](http://www.coaching-kongress.com)

[www.pk-magazin.de](http://www.pk-magazin.de)

## IHR EINTRAG

Ein Eintrag kostet € 110,- zzgl. MwSt., inkl. Online-Veröffentlichung auf [www.pkmagazin.de](http://www.pkmagazin.de).  
Ein großer Eintrag kostet € 250,- zzgl. MwSt., inkl. Online-Veröffentlichung auf [www.pkmagazin.de](http://www.pkmagazin.de).

**Ansprecherson: Monika Köster – Telefon: 05251-1344 14 – [koester@junfermann.de](mailto:koester@junfermann.de)**

## COACHINGS/WEITERE

### Fortbildung Konfliktcoaching mit Gewaltfreier Kommunikation (nach M.B. Rosenberg)

Marshall B. Rosenberg mit der GfK eine Sprache, eine Haltung, entwickelt, die im Konfliktcoaching die Fähigkeit stärkt Konflikte so zu begleiten, dass die Bedürfnisse aller Beteiligten erfüllt werden können. Sie erlernen die Grundlagen der GfK und ihrer Anwendung in der Beratung.

**November 2015 – März 2016**

€ 985,- EUR Förderung mit Bildungsscheck und Bildungsprämie möglich

Dorothea Heimann

Trainerin der Gewaltfreien Kommunikation und Diplom-Pädagogin

#### KOBIseminare

Telefon: 0231-534525-0  
[www.kobi.de](http://www.kobi.de)

### 29. METAFORUM SommerCamp 2016 in Italien

Weiterbildungsereignis mit über 30 Weiterbildungen. Es begleiten Sie Gunther Schmidt, Stephen Gilligan, Matthias Varga von Kibéd, Bernd Isert und andere.

Dreiwöchige Ausbildungen, wie

- NLP – alle Level (zertifiziert nach DVNLP)
- Integratives- & Business-Coaching (zertifiziert nach ECA & ICI)
- Positive Psychologie (zertifiziert nach DACH-PP)

Specials, wie

- Hypnosystemische Konzepte
- Systemische Aufstellungen
- Organisationsentwicklung & -beratung

Das Camp ist die ideale Verbindung aus Erholen, Netzwerken & persönlichem Wachstum.

#### Termin

**vom 18.07. – 13.08.2016 in  
Abano Terme, nahe Venedig**

#### Metaforum –

#### Integrative Kompetenzentwicklung

Brennerstr. 26  
16341 Panketal bei Berlin  
fon.: (0)30 - 944 14 900  
fax: (0)30 - 944 14 901  
[info@metaforum.com](mailto:info@metaforum.com)  
[www.metaforum.com](http://www.metaforum.com)

### Zertifizierte Coaching- ausbildung DCV Positive Psychologie, NLP, Systemik

Diese Coachingausbildung verbindet den wissenschaftlich fundierten Ansatz der Positiven Psychologie mit NLP als Grundlage für lösungsorientiertes Coaching. Systemische Ansätze runden das Kompetenzspektrum ab.

#### Laufender Einstieg möglich.

Kursorte und Infos unter  
[www.inntal-institut.de/dcv](http://www.inntal-institut.de/dcv)

#### INNTAL INSTITUT

Tel. 08031 50601



[www.active-books.de](http://www.active-books.de)

## WEITERE

### Ausbildung zum Kutschera-Resonanz® Master

Sie modellieren eine erfolgreiche Persönlichkeit in Ihrem speziellen Interessensgebiet, um deren Erfolgsstrategien zu erforschen. Sie lernen, sich authentisch zu präsentieren, darzustellen, erkennen in Gesprächen versteckte Wünsche und Bedürfnisse und können auf diese eingehen.

#### Start-Termine:

**01. – 03.10.2015 Nürnberg**  
**14. – 16.01.2016 Wien**  
**25. – 27.02.2016 Frankfurt**  
**26. – 28.05.2016 Thun**  
**02. – 04.06.2016 Linz**

#### Institut Kutschera GmbH

T +43 1 597 50 31  
[office@kutschera.org](mailto:office@kutschera.org) • [www.kutschera.org](http://www.kutschera.org)

### Ausbildung zum Kutschera-Resonanz® Practitioner+Coach

Die Kutschera-Resonanz® Methode lehrt die Grundlagen für respektvolle, erfolgreiche Gesprächsführung, sich authentisch darzustellen, Zugang zu Ihren verborgenen Potenzialen zu finden und privat und beruflich zu leben.

#### Start-Termine:

**10. – 12.12.2015 Wien, Graz,  
Hannover (Modul 2, Einstieg möglich)**  
**19. – 21.11.2015 Thun**  
**26. – 28.11.2015 Salzburg**  
**26. – 28.11.2015 Frankfurt  
(Modul 2, Einstieg möglich)**  
**03. – 05.03.2016 Nürnberg**  
**14. – 16.04.2016 Linz**

#### Institut Kutschera GmbH

T +43 1 597 50 31  
[office@kutschera.org](mailto:office@kutschera.org) • [www.kutschera.org](http://www.kutschera.org)

# SEMINARE UND AUSBILDUNGSANGEBOTE

## WEITERE

### Ausbildung zum wingwave®-Trainer – wingwave® für Gruppen, Teams, Systeme

Die Ausbildung für wingwave®-Coaches

Trainer: Dipl.-Psych. Cora Besser-Siegmund, Dipl.-Psych. Harry Siegmund und Lola A. Siegmund (Wirtschaftspsychologie (BA), Schwerpunkt: Training und Coaching)

**Termine:**  
**25. – 29.04.2016 Hamburg**

Alle Infos auf  
[www.besser-siegmund.de](http://www.besser-siegmund.de) und  
[www.wingwave.com](http://www.wingwave.com)

**Besser-Siegmund-Institut**  
Tel.: +49 (0)40-3252 849-0

### Familienaufstellung

Versöhnen Sie sich mit den in Ihren Genen gespeicherten alten Familienmustern und Familientabus, damit Sie frei und geborgen Ihren eigenen Weg gehen können. Sie finden neu zu Ihrer Familie.

**Termine:**  
**09. – 10.10.2015 Wien**  
**20. – 21.11.2015 Nürnberg**  
**26. – 28.11.2015 Rosenberg (NÖ)**  
**18. – 20.03.2016 Frankfurt**  
**05. – 07.05.2016 Wien**

**Institut Kutschera GmbH**  
T +43 1 597 50 31  
[office@kutschera.org](mailto:office@kutschera.org) • [www.kutschera.org](http://www.kutschera.org)

### Fortbildung Systemische Führungskompetenz, Mitarbeitende, Teams und Organisationen führen

Sie lernen Führungstools kennen, trainieren die Anwendung und erhalten Unterstützung in der Entwicklung Ihrer Führungshaltung. Angesprochen sind Menschen unterschiedlicher Hierarchieebenen und Organisationstypen. Die systemische Perspektive bietet Ansatzpunkte für unterschiedliche Führungs- und Organisationsrealitäten.

**November 2015 – April 2016**

€ 1.316,-

Stephanie Frenzer  
Dipl.-Pädagogin, Systemische Beratung (IGST, Heidelberg)

**KOBISeminare**  
Telefon: 0231-534525-0  
[www.kobi.de](http://www.kobi.de)

### Positive Psychologie Zertifizierte Ausbildung zum PP-Professional, DACH-PP

Eine akkreditierte Ausbildung (4x4 Tage) für Coaches und Trainer, die Konzepte und Methoden der Positiven Psychologie fundiert verstehen und kompetent anwenden möchten.

**Kursbeginn: Frankfurt (ab 4.2.16),  
Bad Aibling (ab 21.4.16),  
Rheinfelden (ab 1.9.16)**

Mehr unter [www.inntal-institut.de/pp](http://www.inntal-institut.de/pp)

**INNTAL INSTITUT**  
Tel. 08031 50601



### multilevelsystemcoach – Ausbildung

Mit den auch einzeln buchbaren Modulen:

**multilevelsystemwork individuals**  
(NLP und andere 1:1-Process Utilities :: Coaching Competence)

**multilevelsystemwork systems**  
(NLP-Systeminterventionen u. Systems Process Utilities für die Konflikt-Moderation und das Coaching von Paaren, Familien, Partnern u. Teams :: Mediation Competence)

**multilevelsystemwork generations**  
(Prozessorientierte Systemische Aufstellungsarbeit [ProSA] zum Auflösen generationsübergreifender Verstrickungen :: Constellation Competence)

Einstiegsseminare für die Module  
**multilevelsystemwork individuals**  
**multilevelsystemwork systems**  
21./22.11.2015 • 09./10.01.2016 • 27./28.02.2016  
(Rosenheim/München:) 23./24.01.2016

Einstiegsseminare für das Modul  
**multilevelsystemwork generations**  
12./13.12.2015 • 06./07.02.2016 • 16./17.04.2016

Start der Ausbildungsgruppen  
**multilevelsystemwork individuals:** 02./03.04.2016  
**multilevelsystemwork systems:** 07./08.05.2016  
(Rosenheim/München:) 05./06.03.2016  
**multilevelsystemwork generations:** 28./29.05.2016  
€ 490,-/WE (umsatzsteuerbefreit)



**Thies Stahl Seminare**  
Dipl.-Psych. Thies Stahl  
Planckstr. 11  
22765 Hamburg  
Tel.: 040 63 67 96 19  
Fax: 040 797 69 056  
[TS@ThiesStahl.de](mailto:TS@ThiesStahl.de)  
**WWW.THIESSTAHL.DE**



## WEITERE

### Weiterbildung zur / zum Ehe-, Familien- und Lebensberater\*in (DAJEB)

Die Deutsche Arbeitsgemeinschaft für Jugend- und Eheberatung e.V. (DAJEB) führt den 53. Weiterbildungskurs erstmals berufsbegleitend im Blended-Learning-Format mit 12 Präsenzwochenenden in Hannover und begleitendem E-Learning durch.

#### Termin:

**02.09.2016 – 22.09.2019**

Die Zulassungstagung findet vom 09.04. bis 10.04.2016 in Hannover statt.

#### Dipl.-Soz.-Päd. Ulrike Heckel

Tel.: 05245/9213375

post@ulrike-heckel.de

www.dajeb-kurse.de

DAJEB Bundesgeschäftsstelle,

Neumarkter Str. 84 c, 81673 München

### Zertifikats-Ausbildung Resilienzberatung

In sechs Modulen á drei Tage schärfen Sie Ihr Profil als Resilienzberater/-in, um für Einzelpersonen, Teams und Organisationen passgenaue Maßnahmen zur Resilienzentwicklung konzipieren zu können. Sie erhalten umfassenden, praxisnahen Input zur aktuellen Resilienzforschung bis hin zu den verschiedenen Resilienzschlüsseln, Methoden und Vorgehensweisen für Coaching, Trainings und systemischer Organisationsentwicklung. Ihre Ausbildungsleiterin ist die Resilienzexpertin Prof. Dr. Heller in Kooperation mit den Hochschulen HAM und H:G.

#### Ausbildungsstart:

**6.-8.11.2015 in Stein (Nürnberg)**

Kosten: € 5.400,- zzgl. MwSt.

**prof. dr. jutta heller**

T +49 911 2786 1770

www.resilienz-ausbildung.de

## Für ein erfülltes Leben



Daniela Blickhan  
**Positive Psychologie**  
*Ein Handbuch für die Praxis*

Die Positive Psychologie erforscht, wie Menschen ihre Stärken entwickeln und sich selbst, ihr Umfeld und die Gesellschaft als Ganzes voranbringen können.

Zentrale Fragen lauten:

- Warum ist Glück mehr als die Abwesenheit von Unglück?
- Wie lässt sich Zufriedenheit definieren, messen und fördern?
- Wie kann man positive Gefühle nutzen, um auch mit widrigen Lebensumständen gut umzugehen?
- Was macht nachhaltig leistungsfähig?

Daniela Blickhan gibt einen umfassenden Überblick über Themen, Konzepte und Interventionen der Positiven Psychologie und ihre Anwendung in Coaching und Persönlichkeitsentwicklung.

Jetzt versandkostenfrei bestellen unter  
[www.junfermann.de](http://www.junfermann.de)

# IM NÄCHSTEN HEFT

06 | 2015

## TITEL



### Wahrhaftig und klar

Wenn wir authentisch sind, heißt es, können wir besser kommunizieren. PK blickt auf eine Bedingung für den Erfolg.

## MARKT & MENSCHEN



### Mehr oder minder authentisch

Von der Authentizität zur Stimmigkeit – Warum das Leitbild der Kommunikation eine Gegentugend braucht.

VON FRIEDEMANN SCHULZ VON THUN

## THEMEN & PRAXIS



### Authentisch und für schlecht befunden

Was bedeutet es „authentisch“ zu sein? Und wie erstrebenswert ist dieser Zustand?

VON HORST LEMPART

## TIPPS & TRICKS



### Wenn die Stimme stimmt

Eine gut genährte Seele hält den Kehlkopf flexibel.

Grundsätze des Stimm-Trainings.

VON RAY WILKINS UND EVAN BORTNICK

## IMPRESSUM

**Chefredaktion und Büro:**  
Regine Rachow (V.i.S.d.P.)  
Habern Koppel 17 A  
D-19065 Gneven  
Tel: 03860 502866  
E-Mail: rachow@junfermann.de

**Bildredaktion:**  
Simone Scheinert, Monika Köster

**Abonnements & Anzeigen:**  
**Simone Scheinert**  
Projektleitung, Anzeigen,  
Website-Betreuung  
Tel: 05251 134423  
E-Mail: scheinert@junfermann.de  
**Monika Köster**  
Anzeigen, Abo-Betreuung  
Tel: 05251 134414  
E-Mail: koester@junfermann.de

**Junfermann Verlag**  
Postfach 1840  
D-33048 Paderborn  
Tel: 05251 1344-0  
Fax: 05251 1344-44  
E-Mail: infoteam@junfermann.de  
www.pk-magazin.de

**Verlag:**  
Junfermann Verlag GmbH  
Andreasstraße 1a  
D-33098 Paderborn  
www.junfermann.de

**Layout & Satz:**  
Junfermann Druck & Service GmbH & Co KG,  
Paderborn  
**Druck:**  
M.P. Media-Print  
Informationstechnologie GmbH  
33100 Paderborn

© Junfermann Verlag GmbH  
Paderborn 2015.  
Alle Rechte vorbehalten.

Nachdruck oder Vervielfältigung des Heftes oder von Teilen daraus nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages. Die Verantwortung für die Inhalte von Leserbriefen und Anzeigen liegt ausschließlich bei den Autoren bzw. Inserenten. Für unverlangt eingesandtes Material übernimmt der Verlag keine Gewähr. Die Meinung der namentlich gekennzeichneten Beiträge gibt nicht in allen Fällen die Meinung der Redaktion wieder.

**Praxis Kommunikation**  
1. Jahrgang  
erscheint 6x jährlich, jeweils Ende der geraden Monate

**Gültige Abopreise Stand 01.01.2015:**  
Jahresabonnement € 60,-  
(inkl. Versandkosten)  
Einzelheft € 10,- (zuzügl. Versandkosten)  
Studentenabonnement (gegen Nachweis): € 45,- (inkl. Versandkosten)

**Gültige Anzeigenpreisliste vom**  
1. Januar 2015  
ISSN 2364-6802

Bilder von istockphoto und Fotolia:  
JuanMonino, imagegrafx, enrouteksm, siete\_vidas, Gannett77, ralfgosch, frankreporter, chrswbrown, Yuri Arcurs, Neustockimages, Dovapi, BraunS, Xavier Arnau, NADOFOTOS, orla, cranach, slobo, Iryna Kurhan, Eric Isselée, AVTG, Enrique Ramos Lopez, eli\_asenova, hocus focus

Dieser Ausgabe liegen folgende Beilagen bei:

- perspektiven – Institut für Mentaltraining
- Asanger Verlag
- Beltz

Heft 6/2015 erscheint am 23. Dezember 2015

Anzeigenschluss für Heft 6/2015 ist der 17. November 2015.



# Werden Sie **Experte** für Emotionen in Coaching und Training mit **Hochschul-Zertifikat**



## **Emotionen beeinflussen grundlegend unser Fühlen und Handeln.**

Wie wir mit ihnen umgehen, bestimmt maßgeblich unsere Beziehungs- und Lebensqualität. Diese Fähigkeit - die emotionale Intelligenz - wird in der modernen Gesellschaft mehr und mehr vernachlässigt. Die Folgen auf die emotionale Gesundheit sind alarmierend.

## **Nutzen Sie die steigende Nachfrage nach Coachings und Trainings zur Förderung der emotionalen Intelligenz für Ihren Erfolg.**

Drei verschiedene modulare Hochschul-Zertifikatslehrgänge stehen Ihnen dafür an der **Eilert-Akademie für emotionale Intelligenz** zur Verfügung - auf Grundlage der neuesten wissenschaftlichen Erkenntnisse:

### **Trainer für emotionale Intelligenz (SHB)**

Lernen Sie, sowohl in Einzelcoachings als auch in Gruppentrainings emotionale Intelligenz zu fördern und mögliche Blockaden zu lösen.

### **Emotionscoach (SHB)**

Lernen Sie, in Kurzzeit-Coachings die Emotionen Ihrer Klienten in all ihren Facetten und Einflussfaktoren wirkungsvoll und positiv zu beeinflussen, um emotionale Blockaden gezielt zu lösen und emotionale Ressourcen zu stärken.

### **Mimik-Analyst nach Eilert (SHB)**

Lernen Sie, emotionale Signale in der Mimik präzise zu erkennen und richtig zu interpretieren, sowie aus den nonverbalen Mustern Rückschlüsse auf die Persönlichkeits- und Motivstruktur eines Menschen zu ziehen.

In Kooperation mit der Steinbeis-Hochschule Berlin wird Ihnen nach erfolgreich bestandener Prüfung das entsprechende Hochschul-Zertifikat verliehen. Damit weisen Sie über die nachhaltige Qualität hinaus auch die wissenschaftliche Basis Ihrer Kompetenz nach außen sichtbar nach.

**Eilert**  **Akademie**  
für emotionale Intelligenz

in Kooperation mit



**Steinbeis-Transfer-Institut**  
**kompetenz institut unisono**  
der Steinbeis-Hochschule Berlin SHB

Mehr Informationen über Dauer, Umfang und Investition der Hochschul-Zertifikatslehrgänge finden Sie unter [www.eilert-akademie.de](http://www.eilert-akademie.de).



# Neurolinguistisches Coaching - NLC®

## Sprache wirkt Wunder

Start der  
Ausbildung zum  
**NLC®-Practitioner**

**22.01.2016**

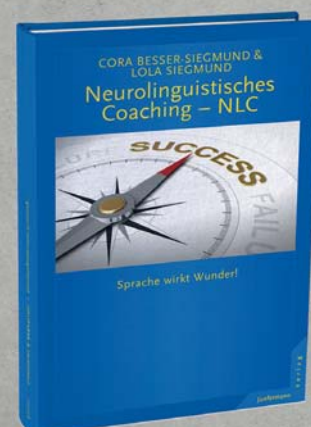
Das erste mal in  
Hamburg

## NLC®-Practitioner – Coaching von Anfang an, effektiv in jeder Sprache!

Die Ausbildung zum NLC®-Buch über 9 Wochenenden beinhaltet:

- ✓ NLP-Practitioner DVNLP (130 Stunden)
- ✓ plus die Ausbildung im Neurolinguistischen Coaching – Anerkennung durch die Gesellschaft für Neurolinguistisches Coaching - GNLC®
- ✓ plus Supervision und Testing

Start für die einjährige Ausbildung – das erste Mal in Hamburg: **22.01.2016**



### **Mental-Coach für systemische Kurzzeit-Konzepte \***

Zusätzlich kann der obige Abschluss NLP/ NLC®-Practitioner im laufenden Ausbildungsjahr mit folgenden Ausbildungsmodulen kombiniert werden:

- + **Ausbildung zum wingwave®-Coach** – wingwave® zählt weltweit zu den am besten beforschten Coaching-Methoden
- + **Ausbildung zum Magic-Words-Trainer**

Weitere Ausbildungs-Level mit integrierten NLP- und NLC®-Abschlüssen (Master, Coach und Master-Coach):

### **Business-Coach für systemische Kurzzeit-Konzepte \***

Start für die Ausbildung in drei Wochenmodulen: **07.03.2016**

### **Work Health Balance-Coach für systemische Kurzzeit-Konzepte \***

Ausbildungsstart – 6 Wochenenden und eine Kompaktwoche: **12.02.2016**



**OOO BESSER  
OOO SIEGMUND  
OOO INSTITUT**

[www.besser-siegmund.de](http://www.besser-siegmund.de)

Mönckebergstraße 11  
20095 Hamburg  
Tel. +49 (0)40-3252 849-0  
Fax: +49 (0)40-3252 849-17  
[info@besser-siegmund.de](mailto:info@besser-siegmund.de)

  
wingwave®  
[www.wingwave.com](http://www.wingwave.com)

**NLC** GESELLSCHAFT FÜR  
NEUROLINGUISTISCHES  
COACHING e.V.  
Die Abkürzung zur Lösung  
[www.nlc-info.org](http://www.nlc-info.org)